

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Le travail de demain sera-t-il entrepreneurial?

Luc, Sylvain; Dejardin, Marcus; Chirita, Gabriel; Cisneros, Luis

Publication date:
2015

Document Version
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

Citation for published version (HARVARD):

Luc, S, Dejardin, M, Chirita, G & Cisneros, L (eds) 2015, *Le travail de demain sera-t-il entrepreneurial?*
Fondation de l'Entrepreneurship, Québec, Canada.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Trabail & **E**mploi
Work and Employment



UNIVERSITÉ
LAVAL

Congrès international
des études sur le travail et l'emploi

Actes du colloque :

LE TRAVAIL DE DEMAIN SERA-T-IL ENTREPRENEURIAL ?

Colloque organisé dans le cadre
du Congrès international des études sur le travail et l'emploi,
en collaboration avec l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale | HEC
Montréal et avec le soutien de la Fondation de l'entrepreneurship

Sylvain Luc, Marcus Dejardin, Gabriel Chirita, Luis Cisneros

Québec, Hôtel Pur
1^{er} et 2 juin 2015

Table des matières

Le travail de demain sera-t-il entrepreneurial?	3
1. Le projet entrepreneurial comme contexte d'apprentissage à l'école primaire	6
2. Les projets pédagogiques entrepreneuriaux au Nouveau-Brunswick : conceptualisation d'une approche collaborative structurante.....	7
3. Le rôle de l'accompagnement dans le développement des compétences entrepreneuriales des étudiants, l'exemple de l'ONG ENACTUS France.....	15
4. Approches terrain pour stimuler la culture entrepreneuriale chez les jeunes.....	18
5. Au-delà de la dichotomie « nécessité/opportunité »... La complexité de la motivation entrepreneuriale et sa relation avec la croissance des entreprises	20
6. Incubateurs des grandes entreprises	22
7. Entrepreneuriat, PME et développement social.....	49
8. L'entrepreneuriat, avenir de l'emploi des jeunes femmes camerounaises	63
9. Le travail entrepreneurial dans la carrière des femmes : une approche biographique .	67
10. Nouvelles générations d'entrepreneurs : les X et les Y sont-ils si différents des baby- boomers ?	83
11. De la réflexion philosophique d'Hannah Arendt sur le sens du travail au personnage du « co-entrepreneur » en Scop : étude des convergences.....	86
12. Créativité et innovation face à la complexité de l'environnement : une analyse basée sur les sciences de la complexité.....	99
13. De l'économie de la connaissance à l'économie de l'innovation : développer l'éducation en entrepreneuriat.....	100
14. L'évolution de la culture entrepreneuriale au Québec : États des lieux — Mythes et réalités	108
15. Le passage d'une économie managériale à une économie entrepreneuriale : une affaire de TIC, mais aussi d'éthique	121
Annexe 1 : Caractéristiques des participantes	126
Annexe 2 : Synthèse de l'évolution des principaux indicateurs de la chaîne entrepreneuriale selon les données de l'IEQ de 2009 à 2015	128
Annexe 3 : Le projet Global Entrepreneurship Monitor (GEM).....	129
Annexe 4 : Classification des localités québécoises	130

Le travail de demain sera-t-il entrepreneurial?

Sylvain Luc, Marcus DeJardin, Gabriel Chirita, Luis Cisneros

Le colloque « Le travail de demain sera-t-il entrepreneurial? », organisé dans le cadre du Congrès international des études sur le travail et l'emploi, en collaboration avec l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale|HEC Montréal et avec le soutien de la Fondation de l'entrepreneurship du Québec, avait pour objectif d'entamer une réflexion sur une nouvelle forme du travail contemporain, à savoir le *travail entrepreneurial*.

Le qualificatif « entrepreneurial » est rarement associé aux conceptions classiques du travail. Certains diront même que parler de *travail entrepreneurial* est proche d'être antinomique ou à tout le moins nous éloigne des conceptions traditionnelles en sciences du travail et de l'emploi. Mais les organisateurs de ce colloque ont trouvé que ce terme évoquait une certaine réalité contemporaine du travail, et plus particulièrement au sein des pays de l'OCDE : les individus et les collectifs sont aujourd'hui amenés à fournir de concert un travail qui se caractérise par l'usage combiné d'un ensemble d'institutions, de pratiques et d'outils particuliers et propres à une société entrepreneuriale.

En effet, l'observation de l'organisation et de la production industrielles sur la période des 60 dernières années conduit au constat que les économies, en particulier les économies les plus avancées, ont connu de profondes transformations. La fin des années 70 et le début des années 80 du siècle dernier constitueraient un point de retournement marqué, selon D. Audretsch et R. Thurik, par l'émergence d'une économie entrepreneuriale se distinguant d'une économie managériale. Sous l'effet de la mondialisation et conjointement à l'arrivée des technologies de l'information, les petites structures entrepreneuriales, que l'on croyait vouées à disparaître, ont retrouvé un espace d'opportunités dans une économie dominée par les grandes entreprises. Ces dernières, pour faire face à ces nouveaux défis, ont entamé de lourds processus de restructuration, ébranlant le mythe de la sécurité d'emploi, interrogeant dès lors le sens du travail. Progressivement, le leitmotiv « *bigger is better* » a laissé sa place au « *less is more* » ou au « *smart is beautiful* » et force est de constater qu'aujourd'hui, l'environnement économique semble « naturellement » privilégier les structures entrepreneuriales, plus agiles, plus flexibles et plus innovantes.

Compte tenu de l'évolution des TIC (*web 2.0*, réseaux sociaux, interactivité, inter connectivité accrue) et des opportunités d'affaires qu'elles amènent, les générations qui ont grandi avec ces outils technologiques possèdent, a priori, un avantage pour exploiter ces nouvelles opportunités. Corolairement à ces bouleversements structurels et pour faire face à un problème de compétitivité, les pays avancés ont mis en place et/ou soutenu un ensemble de dispositifs visant à favoriser l'entrepreneuriat ; les objectifs affichés : stimuler l'innovation et la création d'emplois, en particulier chez les jeunes.

L'esprit entrepreneurial, considéré comme une aptitude essentielle dans une économie de la connaissance, a dès lors été favorisé sous différentes formes, en particulier au travers de programmes de sensibilisation, de formations et d'accompagnement (incubateurs, catalyseurs...). L'évaluation de ces initiatives et de leur impact est loin d'être aisée. Quoiqu'il en soit, une tendance claire se dégage à savoir que l'entrepreneuriat (l'autocréation de son activité et de son emploi, pouvant impliquer dans certains cas d'autres créations d'emplois) devient une des premières intentions de travail chez les jeunes et que la proportion de jeunes voulant se lancer en affaires croît d'année en année.

Enfin, et d'un point de vue de la gestion des entreprises, l'innovation permanente devenant un enjeu majeur pour la compétitivité et la survie des entreprises, l'on a vu émerger des pratiques d'entrepreneuriat organisationnel, plus ou moins institutionnalisées, visant à stimuler la créativité et l'innovation à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise : création d'entreprises à l'interne (*internal corporate venturing*), nouvelles unités de gestion (*business-unit*), création d'entreprises à l'externe (*external corporate venturing*), essaimage, prises de participation dans de jeunes entreprises en croissance ou en démarrage, etc. On peut souligner ici, plus particulièrement, les pratiques de GRH favorisant la créativité et la gestion par projet. La mesure de l'efficacité de ces pratiques n'est également pas simple, mais il semble toutefois qu'elles rejoignent certaines préoccupations des travailleurs, et en particulier de jeunes générations en quête d'autonomie et de responsabilités.

Au vu de ces différents phénomènes et de ces tendances, les organisateurs de ce colloque trouvaient légitime de s'interroger sur l'évolution de ce qui est une nouvelle forme, très particulière, d'organisation du travail. Quelles sont ses caractéristiques ? Vient-elle répondre réellement aux attentes sociétales ? Vient-elle répondre à la crise de sens au travail ? Est-elle réellement porteuse de progrès social ? Vient-elle répondre aux enjeux économiques ? Le travail de demain sera-t-il entrepreneurial ?

Ce colloque multidisciplinaire visait à réunir des chercheurs en sciences humaines et sociales (sociologie, économie, psychologie, gestion et *management*, relation de travail, philosophie...), des professionnels de l'emploi et de l'entrepreneuriat, des entrepreneurs ou intrapreneurs, des gestionnaires, des acteurs institutionnels et publics s'intéressant à la fois au devenir du travail et à l'évolution de l'activité entrepreneuriale.

Ainsi, outre différents chercheurs provenant à la fois de France, de Belgique et du Québec, ce colloque a également réuni différents intervenants professionnels engagés dans le développement de la culture entrepreneuriale telle Place aux Compétences (Nouveau-Brunswick) et évidemment, la Fondation de l'entrepreneurship, partenaire de ce colloque.

Les participants étaient invités à soumettre pour les actes différents types de contribution : un résumé court, un résumé étendu ou une communication complète sous le format d'un article scientifique. Les présents actes reprennent donc l'ensemble de ces communications en présentant d'abord les articles étendus.

Le comité organisateur du colloque tient une fois de plus à remercier l'ensemble des participants à ce colloque ainsi que les différents partenaires qui ont contribué à sa réalisation, à savoir l'Institut Banque Nationale | HEC Montréal, la Fondation de l'entrepreneurship, les organisateurs du Congrès international des études sur le travail et l'emploi.

Le comité organisateur du colloque

Marcus DEJARDIN	Professeur, Université de Namur, Université catholique de Louvain (Belgique).
Sylvain LUC	Professeur, Université Laval, Département des relations industrielles (Canada).
Luis CISNEROS	Professeur, HEC Montréal, Directeur de l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale HEC Montréal (Canada).
Gabriel CHIRITA	Directeur, recherche et transfert des connaissances, Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale HEC Montréal (Canada).

Mot de la Fondation de l'entrepreneurship

D'entrée de jeu, la Fondation de l'entrepreneurship remercie l'Université Laval d'avoir initié le colloque « LE TRAVAIL DE DEMAIN SERA-T-IL ENTREPRENEURIAL? », dans le cadre du Congrès international des études sur le travail et l'emploi, et organisé avec le soutien et la collaboration de l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal.

Le colloque ouvre la voie à des questions cruciales lorsqu'il s'agit d'examiner les perspectives d'emploi du futur, celles que nos jeunes devront apprivoiser vitesse grand V. En effet, le travail de demain ne sera-t-il pas basé sur notre capacité individuelle à devenir en quelque sorte des entrepreneurs? Des détecteurs d'opportunités devant identifier des moyens pour parvenir à des objectifs précis, œuvrant dans un contexte où l'entreprise traditionnelle se sera délocalisée à l'extrême, voire dématérialisée.

Laissé à lui-même, le futur travailleur n'aura d'autre choix que de développer ce qui est l'apanage des entrepreneurs afin de se tailler une place dans cette nouvelle économie. Il devra notamment allier créativité, résilience, leadership, sens critique et refus du statu quo. Il devra agir à titre de catalyseur de ressources, et nécessairement se positionner, parmi une foule d'autres travailleurs, comme celui qui peut apporter LA plus-value essentielle.

La Fondation de l'entrepreneurship se destine plus que jamais à l'accompagnement des entrepreneurs par le biais du Réseau M – mentorat pour entrepreneurs. Elle œuvre dans un contexte où les individus sont créateurs ou repreneurs d'entreprise au sens traditionnel des termes. Bien malin celui ou celle qui pourra, dans sa boule de cristal, voir comment ces mécanismes actuels d'accompagnement entrepreneurial ne seront pas au cœur du cursus scolaire et du parcours de tous les futurs travailleurs.

D'ici là, l'heure est au partage d'expériences innovantes et de réflexions stratégiques, ce que ce colloque a définitivement su apporter.

Rina MARCHAND

Directrice principale, Contenus et innovation
Fondation de l'entrepreneurship

1. Le projet entrepreneurial comme contexte d'apprentissage à l'école primaire

Matthias PEPIN

PhD., Chercheur associé au CRIRES, Université Laval
(Canada).

Notre thèse de doctorat a porté sur l'entrepreneuriat scolaire à des stades précoces de la scolarisation des élèves, soit plus précisément à l'école primaire. Dans le cadre de cette communication, nous proposons de jeter un éclairage sur la dimension éducative de l'entrepreneuriat. Nous distinguerons, d'abord, diverses finalités associées à l'introduction de l'entrepreneuriat en éducation. Nous verrons que la volonté de développer des individus plus entreprenants dans la vie en général permet de mieux saisir la façon selon laquelle l'entrepreneuriat a été introduit dans le Programme de formation des élèves. Ce lien posé nous autorisera, par ailleurs, à mettre de l'avant la question centrale de notre investigation doctorale, à savoir : qu'est-ce qu'apprendre à s'entreprendre en milieu scolaire ?

Nous exposerons, ensuite, la représentation processuelle de ce que signifie apprendre à s'entreprendre que nous avons construite à l'appui de la philosophie de l'expérience de John Dewey. Cette représentation met en relation étroite l'action et la réflexion au sein du projet entrepreneurial à vivre en salle de classe. Nous verrons alors que notre thèse a méthodologiquement emprunté à l'étude de cas.

Pour collecter des données, un groupe d'élèves de deuxième année du primaire a été suivi sur une année scolaire complète de manière quasi hebdomadaire, dans un projet de création d'un magasin de fournitures scolaires dans leur école. Un conseil d'élèves a par ailleurs été accolé à l'activité.

Nous insisterons, enfin, sur nos résultats de recherche. L'analyse de nos données montre que systématiser la réflexion des élèves sur l'action vécue dans le magasin, à travers le conseil d'élèves, permet de replacer l'apprentissage au cœur du projet entrepreneurial.

D'une part, les élèves apprennent à s'entreprendre, c'est-à-dire à identifier des problèmes et à leur trouver des solutions à mettre en œuvre concrètement. D'autre part, les élèves apprennent en s'entreprenant, c'est-à-dire qu'une variété d'apprentissages — scolaires, moraux et sociaux, notamment — sont intégrés en cours d'action en fonction des problèmes qui doivent être dépassés. Plus généralement, nous laisserons voir que, si le projet d'action constitue un véhicule pour s'entreprendre, apprendre à s'entreprendre appelle une pédagogie de la problématisation afin de tirer parti de la valeur éducative de l'action vécue dans le projet entrepreneurial.

2. Les projets pédagogiques entrepreneuriaux au Nouveau-Brunswick : conceptualisation d'une approche collaborative structurante

Jean-Louis CARON
Lise GALLANT
Clara JATES
Jalila JBILOU¹
Alain POITRAS
Nicolas WASHBURN

2.1. Résumé

Les écoles communautaires francophones du Nouveau-Brunswick ont été implantées en 2005 afin de soutenir le développement d'une culture d'apprentissage autonome et d'un entrepreneuriat conscient au service des jeunes, des familles et de la communauté. Dans ce cadre, place aux compétences a offert un support financier à une série de projets pédagogiques entrepreneuriaux (PPE) ciblant le développement de compétences, d'attitudes et de qualités entrepreneuriales. Dans un contexte de suivi de performance, cette étude propose une plateforme structurante pour le suivi de l'impact de ces PPE. L'amélioration continue de leur impact est tributaire d'une approche collaborative laissant place à la flexibilité, l'adaptation et l'innovation locale.

Mots clés : entrepreneuriat, projets pédagogiques entrepreneuriaux, milieu scolaire, jeunes, approches collaboratives.

2.2. Introduction

Apprendre à « s'entreprendre » : une nouvelle nécessité pour répondre aux besoins de demain ! C'est ainsi que les jeunes sont de plus en plus encouragés à s'impliquer et à s'engager activement dans des activités étroitement reliées au monde du travail (Hartung, Porfeli et Vondracek, 2005 ; Pépin, 2013). Le marché du travail est cependant en constante évolution ce qui rend sa nature changeante et imprévisible. Ainsi, plus que jamais, les individus sont appelés à s'adapter à cette nouvelle réalité du travail (Hartung, Porfeli et Vondracek, 2008 ; Uy, Chan, Sam, Ho et Chernyshenko, 2015, Savikas, 1997) et à vivre positivement l'incertitude que cela pourrait engendrer (Gelatt, 1989 ; Trevor-Roberts, 2006). Étant donné ces changements, les jeunes sont dorénavant appelés à développer leur capacité à s'entreprendre de même qu'à acquérir un ensemble de compétences afin de mieux se préparer aux études, au travail ou à la vie en général (MEDPE, 2014).

¹ Jalila JBILOU, MD, MSc, PhD., Professeure-Chercheure, Université de Moncton, Campus de Moncton, Pavillon Léopold-Taillon, 18, avenue Antonine-Maillet, Moncton, E1A 3E9, NB (Canada). Courriel : jalila.jbilou@umontcton.ca

C'est pourquoi, depuis 2005, le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance du Nouveau-Brunswick développe des Projets pédagogiques entrepreneuriaux (PPE) au sein des écoles francophones.

Ces PPE s'insèrent dans le développement global des écoles communautaires du Nouveau-Brunswick qui ont pour vision que chaque enfant est heureux de venir apprendre à l'école. Plus spécifiquement, la mission des écoles communautaires du Nouveau-Brunswick est de développer, dès le plus jeune âge, une culture de l'apprentissage autonome et de l'entrepreneuriat conscient au service de la santé globale des enfants, des familles, des partenaires et des communautés.

Lors d'un PPE, les jeunes sont amenés à jouer les rôles d'initiateurs, de réalisateurs et de gestionnaires dans le but de créer un produit, un service ou un événement qui répond à un besoin dans l'école ou la communauté. C'est alors que les jeunes de la maternelle à la 12^e année découvrent et développent des qualités entrepreneuriales et des compétences essentielles à leur développement vie-carrière, tandis que les enseignants jouent le rôle de guide ou d'accompagnateur en intégrant au projet les résultats d'apprentissage de différents programmes d'études prescrits par la Province. Ainsi, il existe autant de PPE que de jeunes pour les entreprendre, par exemple : création et vente de livres, mise sur pied d'un service de collations santé, réalisation de vidéos pour contrer l'intimidation, semence et récolte d'un jardin communautaire, monter une galerie d'art, service de recyclage, concours de robotique, et bien d'autres.

Afin d'assurer le cheminement et la réussite des PPE au sein des écoles communautaires du Nouveau-Brunswick, l'organisme communautaire sans but lucratif Place aux compétences (PAC) est un acteur clé. En effet, sa mission est de collaborer à la mise en œuvre de programmes et de services novateurs au sein des écoles communautaires francophones axées sur la culture entrepreneuriale, la formation et le travail, et l'accueil d'élèves internationaux, en collaboration avec différents partenaires (Place aux compétences, 2015). Plus précisément, PAC vise à être un *leader* dans le développement de l'esprit d'entreprendre auprès des jeunes et des intervenants scolaires francophones tout en étant ouvert sur le monde (Ibid.). De la sorte, PAC désire développer l'esprit d'entreprendre chez les jeunes francophones du Nouveau-Brunswick à travers la création, le soutien et le suivi de PPE qu'ils accompagnent financièrement à l'aide d'un fonds d'appui mis en place grâce aux contributions de divers partenaires publics et privés. Le fonds est accessible à tous les enseignants francophones de la maternelle à la 12^e année du Nouveau-Brunswick qui désirent entreprendre un PPE et où le montant des subventions octroyées varie entre 50 \$ et 3 000 \$.

Afin d'avoir la possibilité d'obtenir un financement pour la conduite d'un PPE, PAC a mis en place un mécanisme d'accompagnement de ces PPE à travers l'élaboration d'un *scénario d'apprentissages intégrés* que le responsable d'un PPE doit compléter avant sa soumission. Dans ce cadre, les *scénarios d'apprentissages intégrés* sont des scénarios transdisciplinaires qui intègrent explicitement les résultats d'apprentissage des programmes d'études et les cibles éducatives retenues par le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance du Nouveau-Brunswick dans le cadre du développement de ses écoles communautaires. Le but

d'un *scénario d'apprentissages intégrés* consiste à faire ressortir les liens entre divers types d'apprentissages dans différentes disciplines scolaires.

Après dix ans de mise en place, il est donc nécessaire de développer un cadre structurant stratégique afin de suivre la performance éducative et organisationnelle des PPE, et ce, dans une optique de support au développement de la capacité de s'entreprendre auprès des jeunes. En tant qu'organisme communautaire sans but lucratif, PAC est également soumis à certaines contraintes budgétaires et aux attentes des différents partenaires financiers du fonds d'appui. Dès lors, il est primordial de mettre en place des outils d'évaluation continue afin d'allouer efficacement les différentes ressources dans le but d'atteindre les objectifs éducatifs visés et de permettre aux intervenants de mettre en place leur PPE dans les meilleures conditions.

C'est alors que le développement d'un cadre structurel stratégique clair permettrait d'évaluer de manière continue les composantes de PAC afin de déterminer les éléments qui fonctionnent et ceux qui devraient être améliorés. En effet, il est essentiel d'évaluer annuellement si les objectifs théoriques initiaux coïncident avec les réalités du terrain. De cette manière, PAC opérationnaliserait ses objectifs à travers la création d'un cadre structurant correspondant aux besoins du terrain : besoin des écoles, des intervenants et des élèves afin de rendre les élèves réellement initiateurs, réalisateurs et gestionnaires des PPE. Dès lors, à partir d'une telle approche d'opérationnalisation, PAC serait en mesure de mieux accompagner les PPE à travers une meilleure allocation des ressources grâce à la mise en place d'un mécanisme de collecte des données de haute qualité, fiables et exploitables. L'opérationnalisation des résultats se ferait à l'aide de statistiques descriptives pour suivre les tendances globales des PPE à long terme.

Il s'avère donc que la construction d'une stratégie à long terme n'est possible qu'en impliquant les intervenants de terrain et en créant des liens pérennes avec le milieu de la recherche afin de développer l'utilisation de la plateforme structurante. Dans ce contexte, la question de recherche centrale est la suivante : quels sont les mécanismes à mettre en place pour soutenir les PPE et maximiser leur impact sur la stimulation de l'esprit d'entreprendre chez les jeunes ?

2.3. Objectif

L'objectif principal de cet article est de proposer une plateforme structurante pour le suivi de l'impact des PPE sur le développement de compétences, d'attitudes et de qualités entrepreneuriales chez les jeunes (voir tableau 1). Cet objectif s'inscrit dans une optique de gestion optimale de la qualité et par le besoin de développer un cadre structurant assurant le développement de la compétence « s'entreprendre » par le biais d'une approche expérientielle.

Tableau 1 : *Compétences, attitudes et qualités entrepreneuriales visées par les écoles communautaires du Nouveau-Brunswick* (MEDPE, 2011)

Compétences	Attitudes	Qualités
S'entreprendre : Se sentir compétent à entreprendre sa vie, à prendre des décisions et à poser les actions nécessaires pour réaliser la vie que l'on désire.	Fierté identitaire et culturelle : Capacité de s'affirmer avec assurance en recourant à sa langue et à sa culture dans la sphère privée comme dans la sphère publique ; Recherche constante d'innovation : Habitude régulière de sortir du carré, de chercher plusieurs solutions devant une situation donnée ; Engagement communautaire : Action de s'impliquer, dans un esprit d'entraide et de générosité, dans l'amélioration du potentiel ou des conditions de vie de divers membres de la communauté en réponse à des besoins spécifiques.	Leadership : Influencer, donner goût aux autres de se joindre avec énergie au projet proposé ; Esprit d'équipe : Travailler ensemble dans la poursuite d'un but commun ; Confiance en soi : Se sentir capable de faire quelque chose ou ce qu'il y a à faire ; Sens des responsabilités : Faire ce qui doit être fait et en assumer les conséquences et réaliser des mandats confiés ; Sens de l'organisation : Œuvrer avec méthode, efficacité et efficience.

2.4. Méthodologie

La méthodologie employée repose sur une démarche quali-quantitative. Plus spécifiquement, elle utilise un processus d'observation participative dans un contexte de recherche-action impliquant les utilisateurs des connaissances dans une dynamique collaborative.

La méthodologie implique ainsi chercheurs, représentants de PAC, acteurs du terrain (enseignants, agents communautaires et coordonnateurs des écoles communautaires) et élèves.

En outre, l'accord du ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance du Nouveau-Brunswick et l'accord des directeurs et des directrices des districts scolaires francophones de la province du Nouveau-Brunswick ont été obtenus. Une demande d'approbation éthique a également été soumise au Comité d'éthique de la recherche avec les

êtres humains de l'Université de Moncton. L'approbation de ce comité a été obtenue (dossier n° 1415-026).

2.5. Résultats

Dans le cadre de cette recherche participative action, divers outils de collecte et de gestion de données concernant les PPE ont été mis en place. Il s'agit d'éléments stratégiques qui sont à la base d'une plateforme structurante visant l'évaluation continue, le suivi et le soutien des PPE ainsi que l'amélioration de leur impact auprès des jeunes, notamment en matière de la compétence « s'entreprendre ». En d'autres mots, l'objectif est de proposer à PAC des outils facilement utilisables afin qu'ils puissent mener de manière intégrée et autonome l'évaluation continue de ces projets tout en recevant, au besoin, l'appui collaboratif de partenaires externes.

2.6. Outils de collecte de données

Dans le but de mesurer les dimensions centrales de l'apprentissage de la compétence « s'entreprendre » ainsi que des attitudes et des qualités entrepreneuriales, trois outils de collecte de données ont été développés : le questionnaire ComQuAtt®, une base de données pour le suivi des PPE et une banque de données globale de gestion des PPE. Le premier permet de représenter les indicateurs de performance, le second est un outil de suivi des PPE à long terme et le troisième permet d'effectuer une collecte de données pour avoir la possibilité de réaliser des statistiques de monitoring tout en permettant la traçabilité de l'information recueillie.

2.7. Questionnaire ComQuAtt®

D'emblée, des indicateurs clés cherchant à évaluer les compétences, les attitudes ainsi que les qualités entrepreneuriales des jeunes, tel que décrit dans le tableau 1, ont été ciblés. Ces indicateurs ont servi de base afin de concevoir un questionnaire évaluatif cherchant à mesurer les retombées des PPE sur l'esprit d'entreprendre des jeunes. Plus spécifiquement, le questionnaire comprend tout d'abord diverses questions sociodémographiques permettant de situer chaque répondant vis-à-vis de son PPE et de ses caractéristiques individuelles. Il comprend ensuite divers groupes d'items se rapportant aux dimensions étudiées, c'est-à-dire à la compétence « s'entreprendre », aux attitudes (fierté identitaire et culturelle, recherche constante d'innovation, et engagement communautaire) et aux qualités (*leadership*, esprit d'équipe, confiance en soi, sens des responsabilités et sens de l'organisation) entrepreneuriales (voir tableau 1). Tous ces items sont mesurés à l'aide d'échelles de type *Likert*. Une question qualitative est présentée à la fin du questionnaire afin de permettre à chaque jeune de s'exprimer en quelques mots sur son expérience personnelle au sein du PPE auquel il a participé. Ce questionnaire, qui a démontré avoir de bonnes propriétés psychométriques, permettra à PAC d'effectuer un suivi avant et après la mise en place des PPE au sein des écoles communautaires.

2.8. Base de données pour le suivi des PPE

En plus d'avoir élaboré un questionnaire évaluatif, cette recherche participative action a également permis de développer une base de données *Excel* regroupant les données les plus pertinentes des *scénarios d'apprentissages intégrés* (données avant-projet) et des rapports finaux (données après-projet) que doivent remplir les responsables de chaque PPE. Ces données permettent d'avoir une fiche technique détaillée de chaque projet grâce à un accès aisé et rapide aux différentes données.

Cette base de données *Excel* permettra à PAC d'améliorer la structure de ces deux documents à compléter afin de récolter de manière efficace les informations nécessaires à l'évaluation continue des PPE. Cette base modulable selon les besoins de PAC et les caractéristiques des PPE pourra donc évoluer suivant les besoins liés à la poursuite d'une évaluation continue efficace des PPE.

Chaque PPE est référencé selon un code spécifique au sein de cette base de données *Excel* et les données inscrites sur la ligne correspondante permettent d'établir une fiche d'identité détaillée de chaque projet. Entre autres, la base permet de déterminer la fiche technique détaillée du projet (le nom du PPE, l'école, le district, etc.) ainsi que ses caractéristiques (type de PPE, nombre d'élèves, niveaux scolaires concernés). Il permet également d'établir qui sont les intervenants scolaires liés aux projets (enseignant, agent communautaire, direction, coordonnateur des écoles communautaires, etc.) ainsi que les partenaires communautaires impliqués. La base permet aussi de répertorier si le projet a bénéficié d'une aide financière de PAC et si les responsables du projet ont rendu un rapport suite à la réalisation du projet comme attendu.

Au-delà des données techniques liées à la mise en place du projet, les objectifs pédagogiques et éducatifs visés dans le cadre de sa réalisation sont également encodés. Chaque responsable de PPE doit indiquer dans le *scénario d'apprentissages intégrés* les objectifs du PPE en termes d'apprentissages tels que les liens avec les programmes d'études, les qualités entrepreneuriales visées, les habiletés développées en lien avec les technologies de l'information et de la communication, les secteurs de travail associés et les compétences vie-carrière qui seront développées au cours du projet.

Il est à noter que ces informations sont des objectifs avant-projet et ne permettent donc pas d'évaluer les apprentissages réellement développés dans le cadre du PPE. Enfin, les démarches pour promouvoir le *marketing* éducatif du PPE sont également répertoriées à partir des informations indiquées dans les deux documents.

2.9. Banque de données globale de gestion des PPE

Enfin, une banque de données SPSS a été créée dans le but de rassembler l'ensemble des données récoltées en un seul lieu, permettant ainsi une meilleure traçabilité de l'information et un suivi continu des PPE à long terme. Ces données permettront également de réaliser des

statistiques de monitoring. Il s'agit en fait d'un croisement entre les données colligées par l'entremise du questionnaire évaluatif et des divers renseignements que l'on retrouve à l'intérieur des *scénarios d'apprentissages intégrés* et des rapports finaux. En effet, cet outil permet de suivre les PPE dans le cadre de leur évaluation continue (participation au sondage, nombre de sondages complétés reçus par l'équipe de recherche) en lien avec les données colligées dans la base de données *Excel*.

2.10. Conclusion

L'objectif principal de cet article était de proposer une plateforme structurante pour le suivi de l'impact des Projets pédagogiques entrepreneuriaux (PPE) sur le développement de certaines compétences, attitudes et qualités entrepreneuriales déterminées chez les jeunes dans une optique de gestion optimale à long terme (voir tableau 1).

Dans l'ensemble, les résultats démontrent la faisabilité de cette plateforme structurante qui comprend divers outils de suivi continu des PPE, dont un questionnaire d'évaluation, une base de données pour le suivi des PPE et une banque de données globale de gestion des PPE. Grâce à de tels outils de suivi continu, l'organisme communautaire Place aux compétences (PAC) est mieux outillé afin d'évaluer les retombées de ces PPE sur l'esprit d'entreprendre des jeunes au sein de leur communauté.

Cependant, il est clair que la mise en application de ces divers outils pourrait susciter des défis d'ordre opérationnel. En effet, l'implantation ou le roulement d'une telle plateforme structurante d'évaluation continue pourrait susciter des coûts importants se traduisant par l'ajout d'une ou de plusieurs ressources humaines, par exemple. À cela s'ajoute la capacité d'exploitation d'une telle plateforme et encore la qualité des données colligées. Dès lors, l'amélioration continue des PPE, avec pour objectif d'améliorer leur impact, est tributaire d'une approche collaborative laissant place à la flexibilité, l'adaptation et l'innovation locale. C'est donc par la sensibilisation, la formation et l'accompagnement des acteurs clés des milieux scolaires et communautaires que la réalisation d'expériences entrepreneuriales à l'école, dont leur évaluation, sera facilitée.

Il s'avère important de souligner la nécessité de créer des partenariats entre les organismes communautaires et les centres de recherche, par exemple les universités, afin de répondre aux besoins du terrain en matière d'outils et de recommandations pratiques et exploitables. En fait, grâce à l'approche collaborative et entrepreneuriale des écoles francophones du Nouveau-Brunswick, les PPE vont continuer à rayonner dans les écoles communautaires francophones du Nouveau-Brunswick et vont évoluer selon les mécanismes structurants de l'évaluation continue réalisée par PAC.

En cherchant à poursuivre les recherches de manière systématique sur cette thématique, il pourrait être pertinent d'approfondir la démarche structurante proposée en y incorporant une sphère plus qualitative où des entretiens avec les utilisateurs de la plateforme, les jeunes ayant participé aux PPE ou les responsables des PPE pourraient apporter leurs points de vue sur les retombées en termes d'acquis ou encore en termes de pistes à améliorer. De cette manière, un suivi de type longitudinal utilisant cette plateforme structurante pourrait également s'avérer

propice afin d'établir un tracé des acquis en termes de retombées entrepreneuriales auprès des jeunes.

Dans le cadre d'un processus d'évaluation continue, l'amélioration du processus passe par la formation des (futurs) responsables de PPE afin qu'ils maîtrisent les différents outils pour développer efficacement un PPE en respectant les objectifs et valeurs sous-jacents au développement de la compétence « s'entreprendre ». Un tel module devrait rappeler les objectifs stratégiques des PPE en matière de s'entreprendre et inclure une trousse d'outils pour aider les demandeurs de PPE à cibler les apprentissages attendus.

En bref, les PPE sont une occasion majeure d'acquisition de la compétence « s'entreprendre » ainsi que des qualités et attitudes entrepreneuriales sous-jacentes. Les PPE sont donc porteurs d'un haut potentiel de développement chez les jeunes et d'une préparation pour le monde du travail. À cet égard, il s'avère important que l'évaluation continue des PPE et de leur impact soit une approche stratégique majeure pour l'optimisation de l'investissement accordé aux PPE.

3. Le rôle de l'accompagnement dans le développement des compétences entrepreneuriales des étudiants, l'exemple de l'ONG ENACTUS France

Laurice ALEXANDRE

Maître de conférences HDR, Sorbonne Paris Cité, CEDAG,
Université Paris Descartes (France).

Courriel : laurice.alexandre@gmail.com

Courriel : laurice.alexandre-leclair@parisdescartes.fr

Résumé détaillé

D'aucuns ne peuvent ignorer l'importance de la formation et de l'accompagnement dans l'aboutissement des projets entrepreneuriaux. L'accompagnement mène à l'apprentissage et au développement des compétences. Pour cette raison, les structures d'accompagnement des étudiants à l'entrepreneuriat se multiplient en France et ENACTUS œuvre depuis une dizaine d'années auprès des étudiants de tous niveaux et toutes formations confondues pour former et accompagner les étudiants dans des projets d'entrepreneuriat social, avec l'aide et l'accompagnement d'un conseiller pédagogique au sein de la structure éducative (école de commerce ou université). Chaque projet doit être réel, réalisable et surtout durable. Les étudiants doivent présenter leurs projets devant un jury national à la fin de l'année universitaire et le meilleur projet élu pourra représenter la France au concours international organisé par ENACTUS.

Différents auteurs se sont intéressés à l'éducation entrepreneuriale en France (Fayolle, 2004 ; Boissin et Emin, 2007 ; Léger-Jarniou, 2008 ; Surlemont et Kearney, 2009), mais très peu de recherches existent sur les compétences entrepreneuriales des étudiants. Notre recherche vise à détecter les motivations des étudiants pour adhérer à ce programme et surtout les compétences qu'ils pensent avoir acquises ou à acquérir en s'engageant dans des projets d'entrepreneuriat social. Notre question de recherche est alors : comment ENACTUS participe au développement des compétences entrepreneuriales des étudiants ?

Pour répondre à cette question, nous avons effectué une revue de littérature sur l'accompagnement et la compétence, nous avons mené par la suite une étude longitudinale sur trois ans composée d'une recherche-action, et d'une étude quantitative menée auprès des 85 étudiants les plus impliqués dans des projets entrepreneuriaux dans le cadre du programme.

Avant de présenter les résultats de l'étude, nous présentons quelques aspects de la compétence décrits par la littérature sur le sujet ainsi que sur l'accompagnement. Le champ de la compétence a été étudié aussi bien dans les Sciences de gestion notamment en Ressources humaines que dans les Sciences sociales, mais tout particulièrement dans les Sciences de l'éducation. De plus en plus de chercheurs étudient la compétence dans le champ de l'entrepreneuriat tout simplement, car depuis longtemps, on a défini l'entrepreneuriat par rapport au créateur, c'est-à-dire l'individu et ses traits de caractère, mais aussi de plus en plus son niveau d'études et ses compétences tant professionnelles que personnelles.

Ainsi, la compétence peut être définie par la capacité des acteurs à apprendre et à exécuter des tâches (Mc Cormick et Tiffin, 1974).

Cette définition a été complétée plusieurs années plus tard par Petterson et Jacob (1992) qui déclarent que la compétence est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances. Les aptitudes font référence aux capacités potentielles qui influencent les apprentissages des comportements en général tandis que les habiletés sont des connaissances apprises, par formation ou par expérience, à partir des aptitudes, spécifiquement pour exécuter des tâches ou des fonctions professionnelles à un emploi donné. De plus, pour acquérir les compétences, les individus s'imprègnent de leur entourage, de leur culture et de leurs expériences. Ainsi, d'après Bayad et Garand (1998) « les attitudes, les valeurs, et les intentions d'une personne découlent de l'ensemble de son processus individuel d'apprentissage, façonné au cours des années par ses antécédents familiaux, ses expériences de travail, sa formation, et ses relations passées ou actuelles ».

Pépin (2011) déclare que les domaines généraux de formation sont des alliés précieux du développement des compétences disciplinaires qui se définissent comme un « savoir mobiliser », en situation, un ensemble de ressources ; ce que Le Boterf (2001) appelle le « pouvoir agir » de la compétence. D'ailleurs, on parle de plus en plus de formation-action. En effet, d'après Gomez-Breyse et Pedoni (2012), les compétences développées par les apprenants dans le cadre d'une formation-action leur permettent de construire une réponse singulière, adaptée à leur situation spécifique, sans s'enfermer dans des solutions et des outils techniques standardisés. D'ailleurs ce sont bien les objectifs fixés par ENACTUS bien que leurs actions et leurs formations complètent celles proposées par l'institution académique.

Partant de ces constats, le concept proposé par ENACTUS pourra être considéré comme un moteur, voire un accélérateur d'apprentissage et de dévoilement des capacités des étudiants à entreprendre ou en tout cas, à travailler en réseau, avec des accompagnateurs et des stimulateurs de leurs aptitudes, aussi bien personnelles que professionnelles. Dans la mesure où le système éducatif français reste très académique dans l'ensemble, apprendre en faisant, permet aux étudiants de développer toutes sortes de compétences (selon la spécialisation des étudiants).

Ainsi, d'après notre recherche terrain, plusieurs aspects dénotent de l'expérience des étudiants dans le programme ENACTUS.

Tout d'abord, les étudiants s'engagent dans les projets ENACTUS par adhésion personnelle aux projets sociaux. Toutefois, 91,0 % d'entre eux sont convaincus que cette expérience leur permettrait de développer leurs compétences et leur expérience professionnelle, et 34,0 % déclarent avoir identifié leur projet professionnel grâce à leur engagement dans un projet ENACTUS.

Quant aux compétences qu'ils pensent avoir acquises, nous avons distingué les compétences personnelles, des compétences professionnelles. Les compétences personnelles les plus citées sont : le travail d'équipe, la créativité, développer son esprit critique, savoir prendre des risques, savoir développer et entretenir son réseau, faire preuve de persévérance ou encore développer le goût du *challenge*. Quant aux compétences professionnelles les plus citées : manager une

équipe, planifier un projet, nouer des partenariats, évaluer un projet et mesurer ses impacts, et apprendre à entreprendre.

Grâce à notre recherche-action, nous avons pu constater que les étudiants se sentaient en confiance, et sont plus impliqués lorsque le conseiller pédagogique était notamment un enseignant, et tout particulièrement leur enseignant.

Cette confiance est certes construite avec le temps, mais elle est scellée grâce à la relation de proximité que les étudiants puissent avoir avec leur enseignant.

Enfin, d'après ces résultats, nous pouvons confirmer que l'accompagnement facilite l'apprentissage et donc l'acquisition des compétences aussi bien sur le plan personnel que professionnel. Les apports du programme ENACTUS sont multiples et se situent aussi bien sur le plan du savoir-faire, que sur le plan du savoir-être, et surtout de la sensibilisation à l'entrepreneuriat, en collaboration étroite bien sûr avec l'institution académique représentée par le conseiller pédagogique.

Mots clés : compétences, étudiants, entrepreneuriat social, ONG, accompagnement.

4. Approches terrain pour stimuler la culture entrepreneuriale chez les jeunes

La Fondation de l'entrepreneurship (Fondation) est un organisme sans but lucratif fondé en 1980 qui est activement engagé dans le développement de la culture entrepreneuriale comme moyen privilégié d'assurer le développement économique et social du Québec.

Au fil des années, la Fondation a instauré et porté plusieurs projets marquants pour un Québec plus entrepreneurial. Le Réseau M constitue désormais son principal levier d'action à cet égard, un réseau de mentorat pour entrepreneurs qui est d'ailleurs en pleine croissance, et où la clientèle jeunesse est au cœur de ses interventions.

Le Réseau M est une communauté d'intérêts « par et pour » les entrepreneurs, qui se mobilise depuis plus de 15 ans maintenant. Il offre un service d'accompagnement de haut calibre destiné à tous les entrepreneurs qui le désirent, peu importe leur stade de croissance et leur secteur d'activité économique. Son but : accélérer le développement des entrepreneurs afin d'accroître le taux de survie et favoriser la croissance de leur entreprise, de la création ou de la reprise, jusqu'à la transmission.

Dans le cadre de ce colloque, la Fondation présente les deux dernières initiatives mises en place pour sensibiliser et accompagner la jeunesse dans un cheminement plus entrepreneurial.

4.1 Soutenir les jeunes entrepreneurs en démarrage avec le projet-pilote Moovjee Québec

C'est en 2013, avec la volonté de créer une véritable communauté de jeunes entrepreneurs (prédémarrage et démarrage), que la Fondation a obtenu la licence d'utilisation du concept français Moovjee². Au Québec, Moovjee avait pour but de permettre aux jeunes entrepreneurs de poursuivre, à la suite d'une formation scolaire, le développement de leur plein potentiel en s'ouvrant à un réseau soucieux de leurs préoccupations et aspirations. Le projet pilote a été principalement articulé autour d'une plateforme en ligne (500 membres issus principalement du cours Lancement d'une entreprise), d'un compte Facebook (728 abonnés) et de deux communautés « terrain » (près de 50 entrepreneurs participants, à Shawinigan et à Laval).

L'expérience de Moovjee Québec a notamment permis d'expérimenter différentes pistes concrètes au niveau de la mise en réseau, d'échanges de contenus et d'outils, de la reconnaissance (remises de prix) et d'accompagnement, tel le mentorat virtuel (échanges en ligne). Forte de son expérience, la Fondation mettra sur pied en 2016 via son Réseau M une offre d'accompagnement concrète pour les jeunes entrepreneurs.

4.2 Sensibiliser les étudiants à l'entrepreneuriat par les conférences Entreprendre, ça te branche ?

Au Québec, le métier d'entrepreneur a été pendant plusieurs décennies décrit et perçu de façon peu valorisante. Avec tous les efforts déployés auprès des jeunes depuis le début de l'an 2000

² Moovjee : Mouvement pour les jeunes et les étudiants entrepreneurs, un concept développé par le Moovjee France, opéré par l'association AJ2E.

pour changer ces perceptions, le Québec peut compter sur des indicateurs de plus en plus positifs au niveau de la culture entrepreneuriale, comme le démontrent les données recueillies par l'*Indice entrepreneurial québécois*³ de 2009 à aujourd'hui :

- De 2009 à 2015, on observe un dynamisme entrepreneurial accru chez les jeunes Québécois⁴, puisqu'en effet, ils sont de plus en plus nombreux à avoir l'intention d'entreprendre.
- L'entrepreneuriat est devenu LE choix de carrière optimal pour les jeunes Québécois.

Alors que la culture entrepreneuriale du Québec vit des transformations positives, la Fondation croit qu'il est impératif de poursuivre une sensibilisation auprès des jeunes et de leur faire savoir que le métier existe; qu'il est possible d'y arriver, que c'est un choix de vie motivant et valorisant.

Ainsi, avec l'aide des entrepreneurs mentors du Réseau M, la Fondation a déployé en janvier 2015 l'initiative Entreprendre, ça te branche ? (ECTB) dans les milieux scolaires du Québec. Ce projet vise à ce que des entrepreneurs mentors puissent partager bénévolement leurs expériences professionnelle et personnelle en sensibilisant les jeunes du Québec à l'entrepreneuriat.

M. Pierre Chagnon, entrepreneur reconnu et mentor du Réseau M depuis nombreuses années, est l'une de ces personnes qui, de par sa riche expérience en tant qu'entrepreneur-conférencier dans les écoles de sa région, croit qu'il est possible de créer l'étincelle entrepreneuriale chez les jeunes. M. Chagnon partage aujourd'hui son parcours avec d'autres entrepreneurs mentors qui, à leur tour, se sentent investis de cette mission et leur apprend à communiquer des messages porteurs et cohérents auprès des différentes clientèles jeunesse.

À ce jour :

- Près de 2 500 jeunes rejoints de tous les niveaux scolaires, du primaire à l'université.
- 59 conférences données.
- 66 mentors formés et accrédités ECTB.

La formule des conférences ETCB est également déployée avec l'étroite collaboration de partenaires terrain tels que le Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec et Academos.

³ L'*Indice entrepreneurial québécois* de la Fondation de l'entrepreneurship est présenté par la Caisse de dépôt et placement du Québec et réalisé en partenariat avec l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal. L'Indice compte également sur la collaboration de Léger Marketing.

⁴ Le niveau d'intention d'entreprendre des jeunes de 18-35 ans a triplé entre 2010 et 2015.

5. Au-delà de la dichotomie « nécessité/opportunité »... La complexité de la motivation entrepreneuriale et sa relation avec la croissance des entreprises

Inès GABARRET	Enseignant-chercheur, EDC Paris Business School, 70 Galerie des Damiers, Paris La Défense 1, 92415 Courbevoie cedex (France). Courriel : ines.gabarret@edcparis.edu
Sana SAIDI	Enseignant-chercheur, ESC Troyes, 217 avenue Pierre Brossolette, 10 000 Troyes (France). Courriel : sana.saidi@get-mail.fr
Mohamed SELLAMI	Enseignant-chercheur EDC Paris Business School, 70 Galerie des Damiers, Paris La Défense 1, 92415 Courbevoie cedex (France). Courriel : mohamed.sellami@edcparis.edu
Benjamin VEDEL	Maître de Conférences, IAE Lille, 104 Avenue du Peuple belge, 59000 Lille (France). Courriel : benjamin.vedel@iae.univ-lille1.fr

5.1. Résumé

Dans cet article, nous partons de l'idée que la motivation entrepreneuriale est une combinaison de facteurs *push and pull* (Verheul et al., 2010). Deux types d'entrepreneurs sont définis. Les entrepreneurs par nécessité, motivés par des facteurs défensifs (*push*), sont ceux qui, insatisfaits de leurs situations actuelles (au chômage par exemple), décident de créer une entreprise. Les entrepreneurs par opportunité, incités par des facteurs offensifs (*pull*), sont ceux qui se lancent en affaires pour réaliser une idée attrayante. La littérature indique que les entrepreneurs par nécessité créent des entreprises qui grandissent moins que celles créées par les entrepreneurs par opportunité (Vivarelli, 2004). Elle se questionne aussi sur l'effet d'une présence simultanée de facteurs *push* et *pull* (Amit et Muller, 1995). Notre recherche vise à répondre à cette question. Pour cela, nous avons étudié un échantillon de 308 entrepreneurs issu d'une enquête nationale menée par des plateformes de microcrédit en France. Nous avons analysé la relation entre leur état avant la création (en emploi ou au chômage), les facteurs de motivation entrepreneuriale *pull*, et la croissance de l'entreprise créée appréhendée par son chiffre d'affaires.

Nos résultats montrent : (1) l'impact négatif du chômage avant la création sur le chiffre d'affaires de l'entreprise ; (2) l'absence d'amélioration du chiffre d'affaires quand l'entrepreneur par

nécessité déclare être motivé par certains facteurs *pull* : être entouré par un *role model*, percevoir une opportunité et avoir une nouvelle idée ; (3) une influence négative du désir d'indépendance (facteur *pull*) sur la croissance du chiffre d'affaires dans le cas des entrepreneurs qui étaient en poste avant la création de l'entreprise.

Mots clés : Entrepreneuriat, motivation entrepreneuriale, croissance, *push/pull*.

6. Incubateurs des grandes entreprises

Collaborer pour innover dans l'économie entrepreneuriale

Communication dans le cadre du colloque : « Le travail de demain sera-t-il entrepreneurial ? »

Gabriel CHIRITA
Jérôme GONTHIER

HEC Montréal
HEC Montréal

6.1. Résumé

À l'heure de la mondialisation et de l'internet, l'innovation est essentielle pour maintenir l'avantage compétitif des entreprises. Cet article cherche à montrer comment les grandes entreprises peuvent améliorer leurs capacités d'innovation en misant sur la souplesse et la flexibilité des *startups* et des PME. En incubant des projets entrepreneuriaux, les grandes entreprises sont amenées à remettre en question leurs pratiques, à apprendre à mieux intégrer les connaissances, mais surtout à co-crée avec les entrepreneurs qu'elles accueillent.

Mots clés : incubateurs, innovation, *startups*, PME, économie entrepreneuriale, entrepreneur.

6.2. Introduction

Il est aujourd'hui communément admis que l'innovation est cruciale pour maintenir l'avantage compétitif des entreprises. Les grandes entreprises, dont les avantages concurrentiels consistent en leurs capacités d'absorber des coûts fixes, aussi considérables soient-ils, et de réaliser des économies d'échelle, sont aujourd'hui en concurrence avec des *startups* et les PME. En effet, la souplesse qui caractérise leurs systèmes de communication et de coordination est un facteur propice à l'innovation. Dans les faits, ce phénomène est constaté du fait de la hausse du nombre de PME en Europe et en Amérique du Nord depuis les années 80⁵. Depuis les années 90, les PME sont devenues un moteur de croissance économique, des espaces où les nouvelles idées émergent et sont ensuite commercialisées, faisant ainsi naître des industries émergentes et innovantes (Audretsch, 2006). Pour y parvenir, les PME sont devenues très créatives dans leurs stratégies, et ce, grâce à des réseaux, des partenariats, des alliances stratégiques, des ententes, des collaborations et autres « vecteurs d'externalités de connaissances »⁶.

La solution « exogène », consistant à aller chercher les moyens requis à l'extérieur, devient également intéressante pour les grandes entreprises. Ainsi, celles-ci commencent à s'intéresser

⁵ Les conclusions des études de Loveman et Sengenberger (1991) et Acs et Audretsch (1993), telles que citées par Audretsch (2006).

⁶ Cohen, W. et Levinthal, D. (1990). « *Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation* ». *Administrative Science Quarterly*. Volume 35, p. 128-152., tel que cité à la p. 76 d'Audretsch, 1995.

de plus en plus à la collaboration avec les *startups* et les PME, notamment par la mise en place de démarches d'incubations (BCG, 2014).

De 2008 à 2013, le *Boston Consulting Group* a en effet constaté une importante augmentation du nombre d'entreprises qui se sont dotées d'incubateurs dans six industries différentes.

Par exemple, alors qu'aucune entreprise du secteur des télécommunications n'en était dotée en 2008, 14 des 30 *leaders* de ce secteur y ont eu recours cinq ans plus tard. Ces dernières années, la littérature professionnelle s'est penchée sur cette question (BCG, 2014), mais la recherche scientifique semble s'être détachée du sujet. Aucune recherche ne semble s'être attachée à comprendre, d'un point de vue holistique, comment les incubateurs influencent la capacité d'innovation des entreprises qui les mettent en place.

Jusqu'à présent, les chercheurs en la matière se sont attachés à décrire le processus d'incubation, les activités des différents acteurs impliqués (Burgelman, 1983) et les impacts résultants de ces activités d'incubation au sein de grandes entreprises. Ils ont démontré que l'incubateur créait les conditions favorables au développement d'idées entrepreneuriales (Ford et coll, 2009), qu'il était un lieu idéal de création de nouvelles compétences pour l'entreprise parente (Vanhaberke et Peeters, 2005 ; Keil et coll, 2010), et que différents types de savoirs pouvaient en émaner, en fonction de l'origine, interne ou externe, des projets qui y sont accueillis et des différentes intentions stratégiques poursuivies (Becker et Gassmann, 2008). Certes, Becker et Gassmann (2006) ont apporté un premier élément de réponse en décrivant les transferts de connaissances entre l'incubateur et son entreprise parente selon l'approche *Resource-Based View*. Par contre, la question de l'impact de l'incubateur sur toutes les facettes de la capacité d'innovation n'a pas été examinée. Nous nous proposons donc d'explorer la question d'un point de vue holistique, en étudiant l'impact des incubateurs sur le potentiel d'innovation de l'entreprise qui le met en place, sur la nature tangible ou intangible des résultats qui en découlent, de même que sur les processus d'innovation.

Dans cette communication, nous nous essayerons donc à analyser l'impact des incubateurs sur la capacité d'innovation des entreprises qui les mettent en place. Nous offrirons les résultats d'une étude exploratoire et nous présenterons deux études de cas pilotes d'incubateurs illustrant nos propos. Dans un premier temps, nous définirons les concepts d'incubation et de capacité d'innovation sur lesquels repose notre étude. Ensuite, nous présenterons notre méthodologie et nos résultats, qui mettent en valeur la relation de collaboration entre les entrepreneurs accueillis dans l'incubateur et les employés de l'entreprise parente. Enfin, nous proposerons une analyse de l'influence de l'ambiguïté, de l'intégration de nouvelles ressources et de la co-crédation sur la capacité d'innovation des entreprises mettant en place des incubateurs de *startups*.

6.3. Concepts et postulats

6.3.1. Les incubateurs mis en place par des entreprises

Pour se distinguer de la concurrence, les entreprises d'aujourd'hui doivent certes s'ouvrir sur leur environnement, tel que le suggèrent les théories de l'innovation ouverte (Chersbrough, 2003) et de la co-crédation (Ramaswamy et Guillard, 2010), mais elles doivent par-dessus tout être en mesure de se réinventer en innovant radicalement. Selon ces approches, les entreprises

ne peuvent donc plus compter uniquement sur leurs ressources internes pour innover, mais plutôt s'exposer à la nouveauté, assimiler les meilleures idées de leurs clients, fournisseurs et concurrents, et même partager leurs propres idées.

De plus, comme le suggère Audretsch (2006), l'avantage compétitif des économies à salaires élevés repose sur leur capacité à créer des innovations de ruptures (comprises au sens de Christensen, 1997). Donc, en plus de s'ouvrir, les entreprises doivent créer de nouveaux marchés ou commencer à servir des marchés sous servis par les industries traditionnelles. Bien que les grandes entreprises en aient le potentiel grâce à leur capacité d'absorber les coûts fixes, la majorité d'entre elles échouent (Christensen, 1997).

C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises se donnent de nouveaux moyens pour être capables d'innover radicalement, une de ces solutions étant la mise en place de projets d'incubations.

Dans sa définition générale, le terme incubation fait référence à « une période pendant laquelle un événement, une création, est en préparation et ne s'est pas encore manifesté au grand public »⁷. Dans le domaine du développement des produits, la signification est très semblable. Il s'agit d'une activité au sein de laquelle ont lieu des occasions d'affaires souvent radicales par rapport aux tendances du marché, pour en faire des propositions d'affaires viables (DeMartino et O'Connor, 2006). L'incubation n'est pas complète tant et aussi longtemps que le projet n'a pas été testé sur le marché à l'aide d'un prototype viable (DeMartino et O'Connor, 2006).

Aujourd'hui, il existe plusieurs types d'incubateurs (Becker et Gassmann, 2008). Dans leur forme la plus commune, les incubateurs offrent des espaces de travail, du financement, du soutien administratif, du *coaching* et du mentorat, ainsi que des opportunités de réseautage (Chesbrough, 2000). Ils accueillent les *startups* très tôt dans le développement de leur projet, souvent à l'étape d'idéation du concept, et les couvent pour une période allant de 12 à 36 mois, selon la nature des projets (BCG, 2014). Les *startups* profitent de ce soutien pour tester des occasions d'affaires, en se concentrant principalement sur des activités techniques, sur l'étude du marché qu'elles souhaitent réaliser ou créer, ainsi que sur la validation de leur idée par des sondages et l'utilisation de leurs prototypes. Pour financer ces activités, les entreprises demandent soit un loyer symbolique aux projets qu'elles accueillent, soit une participation directe dans ces derniers, qui peut aller jusqu'à 25,0 % de leur valeur estimée. En somme, les incubateurs sont considérés par les entreprises comme des structures leur permettant de développer de nouvelles activités, en marge de leurs activités principales, et qui, bien qu'initialement très peu développées, pourraient avoir un impact sur les activités de l'entreprise dans une perspective de sept à dix ans (BCG, 2014).

6.3.2. Postulats

Cela dit, en plus de l'hypothèse initiale que nous émettons, à savoir que les incubateurs et les accélérateurs ont effectivement un impact sur la capacité d'innovation des entreprises qui les mettent en place, nous postulons également, contrairement à certains auteurs, que la capacité

⁷ Larousse. Définition : incubation. En ligne : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/incubation/42437> (page consultée le 16 juillet 2015).

d'innovation représente davantage que la somme de la variété des ressources et de la variété des capacités détenues par une entreprise (Saulina et Ukko, 2012). En conséquence, il nous est essentiel d'analyser au-delà de l'impact d'un incubateur sur les ressources et les capacités d'une entreprise pour comprendre de manière holistique ses répercussions sur l'entreprise qui le met en place.

Ci-dessous, nous définissons notre conception de la capacité d'innovation, qui se base, certes, sur l'approche *Resource-Based View* telle que nous la connaissons, mais qui considère également l'innovation d'un point de vue plus large.

6.3.3. La capacité d'innovation

La capacité d'innovation renvoie aux compétences et aux savoirs mis en œuvre dans une entreprise pour développer de nouveaux produits ou marchés, et ce, en alignant une orientation stratégique innovante avec des processus et des comportements innovants (Wang et Ahmed, 2005).

Le concept de capacité d'innovation trouve son origine dans la perspective des ressources et des capacités (*Ressource-Based View*, RBV), initialement proposée par Wenerfelt (1984) et développée par la suite au début des années 90 par Prahalad et Hamel (1991). Cette approche postule que l'avantage concurrentiel d'une entreprise provient de ses ressources internes. Ainsi, il vaut mieux focaliser sur les ressources plutôt que sur les dynamiques d'un secteur, jugées trop volatiles, si on veut se démarquer des concurrents et maintenir un avantage durable (Hafsi, Séguin, Demers, 2008). Pour qu'une ressource soit jugée stratégique, elle doit être rare, durable, exclusive et difficile à imiter ou substituer. Cela dit, la nature statique de la RBV a fait naître le courant des capacités dynamiques (Teece et coll. 1997), basé sur les mêmes principes, mais qui prend aussi en compte l'environnement.

Les capacités dynamiques sont définies comme « *a firm's behavioural orientation constantly to integrate, reconfigure, renew and recreate it's resources and capabilities and, most importantly, upgrade and reconstruct its core capabilities in response to the changing environments to attain and sustain competitive advantage* » (Wang et Ahmed, 2005). Selon Wang et Ahmed (2005), cette capacité serait en fait la somme de trois capacités, à savoir la capacité d'adaptation, la capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1991; Zahara et George, 2002) et la capacité d'innovation. La capacité d'innovation est donc une sous-capacité de la capacité dynamique d'une entreprise.

Dans cette recherche, nous déconstruisons la capacité d'innovation en trois dimensions, à savoir le potentiel d'innovation, les processus d'innovation, ainsi que les résultats, tangibles et intangibles des activités d'innovation.

Premièrement, nous définissons le potentiel d'innovation comme la somme des ressources et des capacités d'une entreprise et de sa culture organisationnelle (Sauliko et Ullina, 2012). Ces ressources et capacités sont quant à elle définies comme les structures organisationnelles, le *leadership*, les talents, l'équipement, les technologies, les conceptions de produits, la marque, les moyens financiers, les ententes avec certains fournisseurs, etc. (Christensen et Raynor, 2003). En ce qui concerne la culture organisationnelle, nous la comprenons au sens de

Christensen et Raynor (2003) à savoir, comme les standards communs selon lesquels les employés priorisent leurs décisions, c'est-à-dire, comme la manière commune d'aborder les problèmes.

Deuxièmement, nous définissons le processus comme les tendances d'interactions, de coordination, de communication et de prise de décision selon lesquelles la matière première est transformée en produit fini.

Ces processus incluent la façon dont les produits sont développés, et les méthodes selon lesquelles des activités comme la recherche de marchés, la budgétisation, le perfectionnement des employés et l'allocation des ressources sont accomplies (Christensen et Raynor, 2003).

Enfin, nous définissons les résultats des activités d'innovation comme étant tangibles ou intangibles et portant sur le renouvellement des propositions de valeurs et des modèles d'affaires des entreprises parentes, ainsi que sur l'acquisition de savoir-faire par les employés.

6.4. Méthodologie

La méthodologie que nous avons retenue est qualitative exploratoire. Même si nous avons examiné plusieurs cas d'incubateurs mis en place par des entreprises, aux fins de cette communication, nous ne mobiliserons que deux études de cas pilotes.

Cette recherche est exploratoire, car, bien que le sujet soit discuté substantiellement dans la littérature, le nombre de recherches décrivant les incubateurs et leurs effets est largement insuffisant par rapport aux recherches visant à savoir pourquoi et comment avoir du succès au moyen d'incubateurs. La méthodologie qualitative exploratoire est bien adaptée dans ce contexte, pour décrire et interpréter une situation au moyen de nouveaux concepts plus à même de mettre en lumière le phénomène organisationnel que nous étudions (Gioia et coll., 2011). Comme cette recherche s'attaque à une nouvelle question sur la gestion des incubateurs mis en place par les grandes entreprises, il convient d'adopter une approche permettant de développer des concepts pertinents et en adéquation avec cette expérience organisationnelle autant du point de vue de la compréhension des acteurs impliqués que du point de vue scientifique et théorique (Gioia et coll., 2011).

Pour y arriver, nous avons choisi d'utiliser l'étude de cas, car c'est une méthode qui permet d'étudier un phénomène nouveau en profondeur, à l'intérieur de son contexte réel, et ce, particulièrement lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte sont floues (Yin, 2014). À ce titre, plusieurs auteurs ont mobilisé l'étude de cas pour étudier le phénomène d'incubation dans le contexte des grandes entreprises (Burgelman, 1983 ; Becker et Gassmann, 2006 ; Seidel, 2007 ; Becker et Gassmann, 2008 ; Maine, 2008 ; Ford et coll., 2009 ; Keil et coll., 2010).

6.4.1. La sélection des cas

Les cas que nous présenterons ici sont deux cas pilotes, des cas étudiés en amont de notre recherche *stricto sensu*. Ces derniers sont généralement utilisés pour améliorer l'éventuelle recherche formelle (Yin, 2014). Pour être scientifiquement significative, une étude de cas rigoureuse requiert idéalement de proposer de quatre à dix cas (Eisendhart, 1989). Nous

souhaitons néanmoins présenter d’emblée nos résultats, car ils sont révélateurs d’un manque dans la littérature quant à l’importance de la collaboration entre *startups* et entreprise parente en contexte d’incubation. Ainsi, dans cette étude de cas pilotes multiples, nous avons été en mesure de faire ressortir différents points indispensables confirmant, a priori, la fiabilité externe de notre démarche.

Pour trouver nos cas, nous nous sommes basés sur des moteurs de recherche ainsi que sur des événements de réseautage. Nous étions à la recherche de cas d’entreprises à but lucratif s’étant dotées d’un incubateur depuis au moins un an, accueillant des projets externes ou des projets venant de leurs employés, et mettant à leur disposition un espace de travail. Au début, le secteur nous importait peu. Cependant, notre recherche nous a permis de réaliser que ce dernier joue un rôle important dans la dynamique d’incubation. Nous avons donc retenu deux entreprises, une filiale montréalaise d’une entreprise indienne et une filiale californienne d’une entreprise allemande. Ces dernières accueillent toutes deux un incubateur depuis plus d’un an et en sont à leur première cohorte de projets incubés. La filière montréalaise incube les initiatives de leurs employés et la filière californienne incube des projets venus de l’extérieur.

6.4.2. La collecte de données

La collecte de données a été réalisée à partir d’entretiens semi-dirigés (un enregistrement audio est disponible pour le cas californien ; seules des notes papier sont disponibles pour le cas montréalais) et de sources secondaires (sites internet). (Description des cas dans le tableau 7).

Les entretiens ont été réalisés dans deux contextes différents. Pour le cas californien, nous avons procédé par entrevue téléphonique. Pour le cas montréalais, nous nous sommes directement rendus dans l’incubateur.

Les interviewés se sont dans les deux cas montrés très intéressés par notre démarche, mais surtout curieux de connaître les résultats de notre étude pour être éventuellement en mesure d’améliorer leurs pratiques.

Tableau 7 : *Détails sur les entreprises interrogées*

	San Francisco	Montréal
L’entreprise		
Année de fondation	1863	2008 (par fusions et acquisitions)
Mission	<i>Bayer is an inventor company with a long tradition of research. By applying science to the major global challenges, we deliver innovations that address unmet customer and</i>	<i>Deliver a new world of communications to advance the reach and leadership of our customers. Invest in building long-lasting relationships with customers and partners and lead the industry in responsiveness and flexibility.</i>

	<i>market needs.</i>	<i>Build leading-edge IP-leveraged solutions advanced by our unmatched global infrastructure and leadership in emerging markets.</i>
Pays d'origine	Allemagne	Inde
Nombre d'employés	120 000	6 400
Industrie(s)	Chimique et pharmaceutique	Télécommunications
Le programme d'incubation		
Année de fondation	2012	2014
Mission	Comblar le besoin de nouveaux partenariats de recherche à des fins de coopération et de partage des risques et bénéfices	<i>We partner with brilliant people to develop ideas that develop businesses and enrich lives.</i>
Emplacement	Mission Bay, San Francisco, Californie. Incubateur situé dans les laboratoires de recherche de l'entreprise.	Montréal (Québec). Incubateur situé au sein des bureaux de l'entreprise parente.
Nombre de projets accueillis	6	2
Modèle de revenus	Loyer symbolique	Projet interne

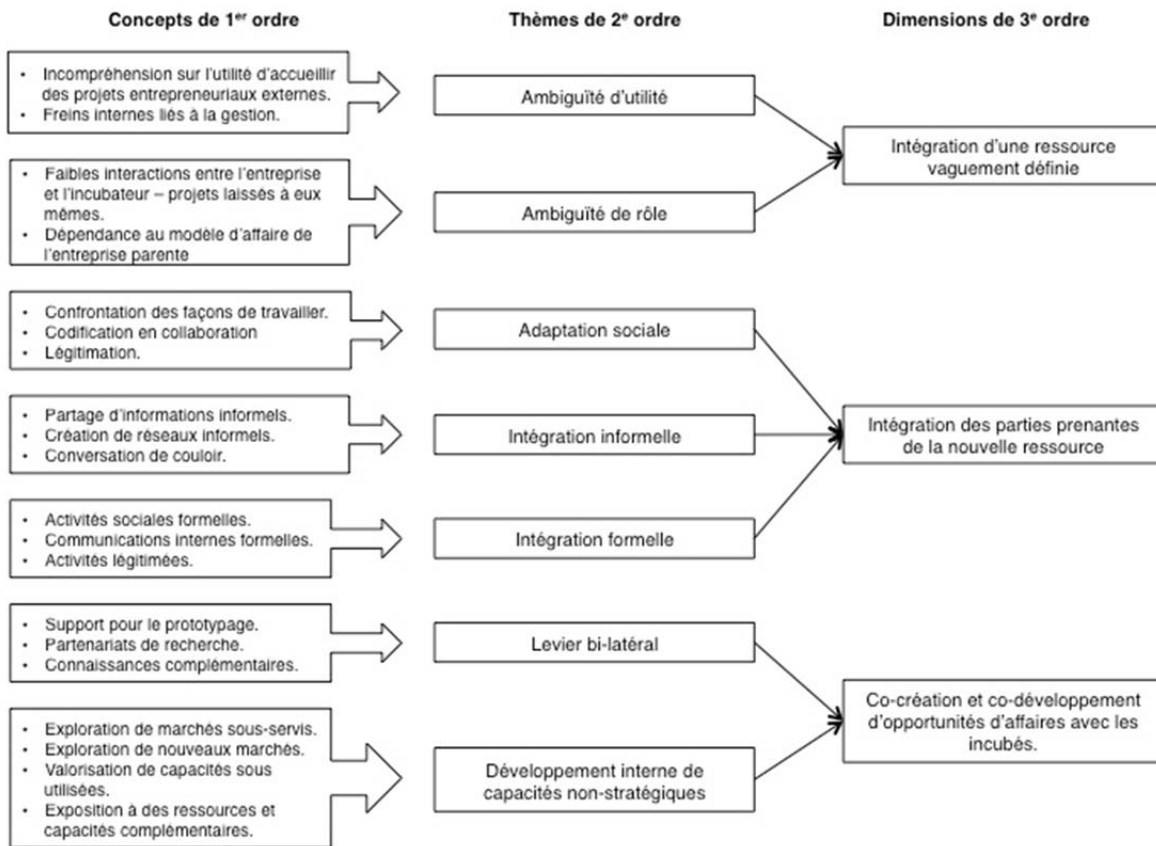
Le guide d'entretien a été réalisé en fonction de notre analyse préliminaire de la littérature. Il comporte quatre parties. La première porte sur le modèle d'incubation adopté et les trois parties suivantes font référence à notre définition de la capacité d'innovation : (1) le modèle d'incubation, (2) les processus régissant les activités au sein de l'incubateur, (3) les résultats des activités d'innovation, (4) les changements culturels et les pratiques opérés depuis la mise en place de l'incubateur au sein de l'entreprise parente.

6.4.3. Traitement et analyse des données

Pour analyser les données, nous nous sommes basés sur la méthode Gioia (Gioia et coll., 2011), une démarche en quatre étapes. Dans la première, nous avons tenté de regrouper les idées émanant des entrevues qui étaient similaires autour de concepts de premier ordre. Nous nous sommes ensuite tournés vers la littérature en la matière pour déceler les lacunes et les similitudes de nos catégories, ce qui nous a permis d'en réduire la quantité. Nous avons ainsi pu regrouper ces catégories en un nombre plus limité de thèmes de second ordre. Dans la troisième étape, nous avons concentré les thèmes de second ordre en un nombre encore plus limité de dimensions de troisième ordre, découlant toujours de nos entrevues et de notre analyse documentaire. Enfin, nous avons cherché à exprimer les relations dynamiques entre les différentes dimensions étudiées pour illustrer les caractéristiques non statiques de la recherche et démontrer des relations de cause à effet observées.

Les résultats des trois premières étapes sont présentés dans la figure 2 et la relation dynamique entre les concepts, les thèmes et les dimensions est illustrée dans la figure 3.

Figure 2 : *Structure des données*

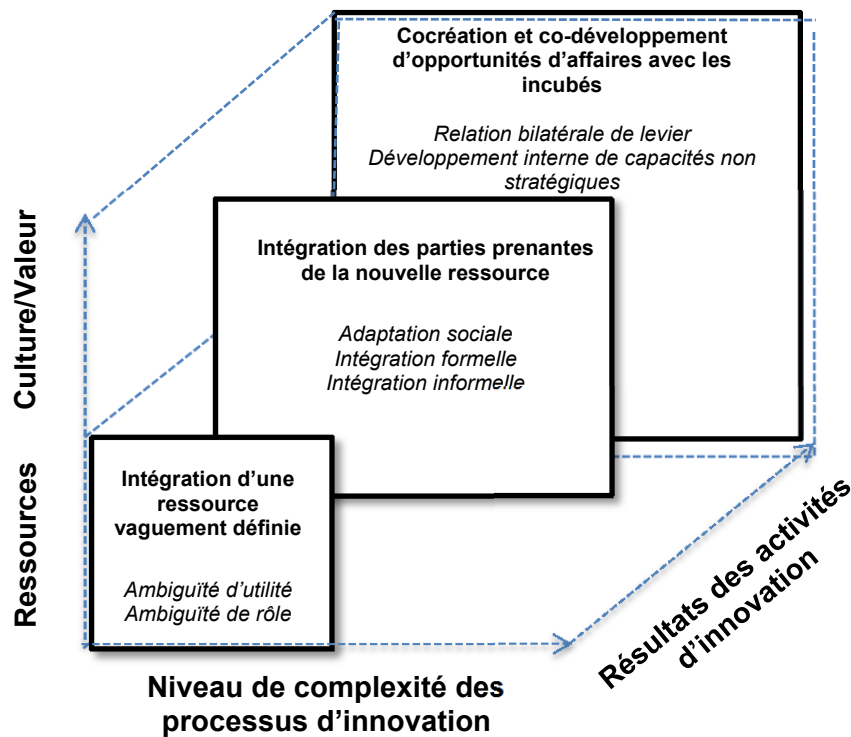


L'impact des incubateurs sur la capacité d'innovation des entreprises qui les mettent en place :

Tel qu'illustré dans la figure 3, nos études de cas ont fait ressortir les trois dimensions associées à l'impact d'un incubateur sur la capacité d'innovation des entreprises qui les mettent en place :

(1) l'intégration d'une structure définie vaguement, (2) l'intégration des parties prenantes de l'incubateur, (3) la co-crédation avec des porteurs de projet. Ces trois dimensions sont consécutives.

Figure 3 : Évolution de l'impact de l'incubateur sur la capacité d'innovation de l'entreprise qui le met en place



6.4.4. Intégration d'une ressource vaguement définie

Ce que nous avons constaté en premier lieu, c'est que la mise en place d'un incubateur semble se concrétiser en contexte organisationnel par l'intégration d'une ressource qui est vaguement définie tant du côté du personnel que du côté des projets incubés. Deux thèmes caractérisent cette situation : (1) l'ambiguïté d'utilité de l'incubateur et (2) l'ambiguïté du rôle. Cette relation est exprimée dans les figures 2 et 3, ainsi que dans le tableau 8.

Tableau 8 : *Données appuyant notre interprétation de la dimension « intégration d'une ressource vaguement définie »*

Thèmes	Citations représentatives
Ambiguïté d'utilité de l'incubateur	<ul style="list-style-type: none"> • « Au début, nous ne savions pas à quoi nous attendre et les gens se demandaient pourquoi nous louions des espaces aux <i>startups</i> » ; • « Difficile de trouver des complices avant que le projet ne soit associé à une réelle initiative formelle de l'entreprise » ; • « Résistance concernant notamment le service de mobilité qui est directement en lien avec le travail de l'entrepreneur incubé. On disait qu'on avait déjà travaillé là-dessus, que c'était un échec, que ça ne fonctionnerait pas, que ça n'intéressait personne, surtout de la part du VP de l'unité d'affaires ».
Ambiguïté du rôle à tenir au sein de l'incubateur	<ul style="list-style-type: none"> • « Au début, je craignais que les <i>startups</i> souhaitent jouir d'une plus grande autonomie sans qu'un géant de la pharmaceutique les surveille de près. Cependant, j'ai complètement sous-estimé la valeur de nos interactions à leurs yeux » ; • « J'ai sous-estimé le potentiel de collaboration au lancement de l'incubateur » ; • « Pas le sentiment <i>all-in</i> de l'entrepreneur. Après tout, ce sont des ingénieurs ou autres employés réguliers de l'entreprise qui se retrouvent dans une situation où ils doivent développer leurs projets. Ils n'ont pas la fibre entrepreneuriale alors que c'est ce qu'on attend de quelqu'un qui lance son projet » (Paraphrase basée sur des notes).

Ambiguïté quant à l'utilité de l'incubateur :

Nous avons constaté qu'alors que le concept d'incubateur est reconnu dans les écosystèmes entrepreneuriaux, ce dernier est ambigu pour les employés des entreprises. En effet, grâce à nos entretiens, nous avons appris que les employés de l'entreprise parente californienne ne comprenaient pas d'emblée l'utilité d'accueillir des entrepreneurs. Les répercussions de cette situation se sont toutefois manifestées différemment d'une entreprise à l'autre.

Au sein de l'incubateur californien, nous avons constaté une incompréhension plutôt passive. Les employés étaient intrigués, mais comme nous le verrons, cette réaction était en partie engendrée par le mode de gestion du responsable de l'incubateur. Le résultat s'est tout simplement traduit par une quasi-absence d'interaction entre les entrepreneurs incubés et les employés de l'entreprise parente.

Au sein de l'incubateur montréalais toutefois, la réaction a été rapide. Avant même que son existence soit annoncée dans l'entreprise, l'incubateur était en activité.

Les employés étaient donc incertains quant à leur droit de collaborer avec une structure qui semblait faire partie de l'entreprise, mais qui n'existait pas encore officiellement. De plus, alors que les entrepreneurs de l'incubateur comptaient lancer leur projet, ils ont été freinés dans leur élan par une unité d'affaires de l'entreprise qui prétendait avoir déjà travaillé sur cette idée et que la démarche s'était soldée par un échec. Toutefois, cette résistance était le reflet d'une incompréhension de l'utilité de l'incubateur, car celui-ci venait justement d'être mis en place afin de développer des projets en dehors des canaux d'innovations traditionnels et était pourtant appuyé par la haute direction de l'entreprise.

Ambiguïté quant au rôle à prendre au sein de l'incubateur :

Nous avons également pu constater qu'au-delà de la mise en place d'un incubateur dont l'utilité n'était pas encore entièrement comprise par les employés de l'entreprise d'accueil, les gestionnaires ne savaient pas non plus exactement comment se comporter par rapport à ce dernier.

Dans l'entreprise californienne, nous avons observé que c'est le gestionnaire de l'incubateur qui était incertain quant au rôle qu'il devait adopter par rapport à ce dernier. En effet, son responsable avait basé sa gestion dudit incubateur sur des prémisses qui, avec le temps et l'expérience, se sont révélées fausses. Ayant initialement adopté une posture passive et détachée par rapport aux projets incubés, il a fait par la suite volte-face en collaborant de façon active avec l'incubateur. Il avoue lui-même avoir complètement sous-estimé la valeur collaborative de l'incubateur mis en place par son entreprise.

Quant à l'incubateur montréalais, c'est plutôt pour les porteurs de projets que le rôle à occuper semblait flou. En effet, comme nous l'a expliqué le consultant chargé d'appuyer les projets au sein de l'incubateur, les porteurs de projets ne sont pas des entrepreneurs à proprement parler. Ce sont des gens très compétents, certes, mais qui n'ont pas nécessairement le tempérament d'un entrepreneur ou son sentiment d'urgence. Il nous racontait que pour ces gens, la journée commence à 9 h et se termine à 17 h, qu'il n'y a pas de stress associé au risque de la démarche entrepreneuriale, étant donné qu'en cas d'échec du projet, ils conservent leur emploi au sein de l'entreprise. Autrement dit, les incubés se considèrent toujours comme des employés à part entière de l'entreprise parente, malgré le fait qu'ils agissent au sein d'une structure à vocation entrepreneuriale où la logique d'opération n'est plus et ne doit plus être la même que celle de l'entreprise parente.

En somme, il s'avère que la mise en place d'un incubateur est un exercice teinté d'incertitudes. L'utilité d'une telle structure de même que le rôle à adopter par rapport à elle ne sont pas clairs pour ses parties prenantes. Cette situation n'est toutefois qu'une première étape, qui en précède une autre où l'intégration, justement, devient le mot d'ordre.

6.4.5. Intégration des parties prenantes de la nouvelle ressource

À la suite de la période trouble ayant suivi la mise en place de l'incubateur, nous avons constaté une volonté d'intégration de ce dernier à l'entreprise parente, tant de la part des entrepreneurs incubés que des employés à part entière. Cette intégration s'est à notre avis déroulée suivant

trois thèmes, (1) l'insertion informelle, (2) l'insertion formelle, et (3) l'adaptation sociale. Cette relation est décrite dans les figures 2 et 3, de même que dans le tableau 9.

Tableau 9 : *Données appuyant notre interprétation de « l'intégration des parties prenantes à la nouvelle ressource »*

Thèmes	Citations représentatives ⁸
Insertion formelle	<ul style="list-style-type: none"> • « Ce n'est que six mois après l'introduction de l'incubateur que cette initiative a formellement été annoncée aux employés. La méconnaissance de cette démarche a d'abord créé certains malentendus et une résistance au sein de l'entreprise, mais il semble que la situation s'est améliorée depuis la communication » ; • « Oui, nous avons mis en place le concept <i>lunch and learn</i> avec ces entreprises, ainsi que d'autres moyens structurés de collaborer avec les entreprises. Par ailleurs, nous participons à plusieurs événements de la communauté entrepreneuriale, dans lesquels nous suivent les incubés et où nous rencontrons d'autres startups incubées par des entreprises » ; • « On est sur la bonne voie. Les premiers indicateurs portaient surtout sur la façon de convaincre les entreprises à participer à notre programme. Dorénavant, les indicateurs mesurent la façon dont on peut maximiser cette collaboration. Les dirigeants commencent à anticiper le potentiel du travail accompli jusqu'à présent ».
Insertion informelle	<ul style="list-style-type: none"> • « ... il y a aussi la possibilité pour ces entreprises de s'ouvrir et d'acquérir de l'expertise au contact des scientifiques de notre entreprise ou des personnes impliquées dans d'autres aspects du développement de médicaments, comme la toxicologie, la recherche de renseignements sur la réglementation et la concurrence. Bien souvent, il s'agit de discussions non confidentielles, qui contribuent au plan d'affaires de ces entreprises, car nous disposons déjà d'une expertise en la matière » ; • « La <i>startup</i> doit atteindre les clients finaux au moyen de la force de vente existante, car les contacts sont déjà établis avec les clients. La <i>startup</i> interne se doit de bâtir un réseau interne informel pour arriver à ses fins, notamment durant la période de préannonce de l'incubateur » ; • « On a également été en mesure de négocier du temps libre auprès du gestionnaire d'une équipe d'ingénieurs afin qu'ils contribuent à la conception du projet ».
Adaptation sociale	<ul style="list-style-type: none"> • « Ces activités ne sont pas encore complètement intégrées dans notre processus normalisé de R et D. Il y a certaines personnes avec lesquelles nous avons tendance à beaucoup collaborer, mais si on mettait ces projets face à face avec les discussions que nous avons au sujet de notre processus interne d'innovation, on constaterait que ce n'est pas intégré.

⁸ Notre traduction.

	<p>D'une certaine façon, c'est bien, mais d'une autre, nous pourrions améliorer leur impact grâce à une meilleure intégration. Mais c'est un problème culturel, vous savez. Dans les grandes organisations, il faut du temps » ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • « L'entreprise fonctionne selon le concept d'innovation ouverte. Nous apprenons encore à partager l'information. Vous savez, je relève d'un service international qui relève lui-même du Japon, de la Chine et de l'Allemagne, où nous avons des centres d'innovation réalisant différentes expériences. <p>Ainsi, au sein de notre organisation, nous mettons en commun les meilleures pratiques et travaillons ensemble pour affiner nos concepts existants et en élaborer de nouveaux » ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • « On a été mis en place en partie en réponse à l'efficacité du NPI ("new product introduction"), donc on veut aller beaucoup plus vite, mais pour y arriver, on doit aller à contre-courant des habitudes ».
--	--

Insertion informelle :

Aussi bien dans le cas de San Francisco que de celui de Montréal, nous avons pu constater que peu après leur intégration au programme d'incubation, les entrepreneurs cherchaient à contacter les gens au sein de l'entreprise parente, afin d'obtenir différents types d'appui pour leurs projets. Comme l'un des incubateurs accueille des projets internes et l'autre des projets externes, les complications n'étaient toutefois pas les mêmes.

Du côté montréalais, les « nouveaux » entrepreneurs connaissaient relativement bien l'entreprise et avaient déjà un réseau de contacts, ce qui a facilité l'intégration.

De plus, comme les clients de cette entreprise sont principalement des entreprises de télécommunications qui servent leurs pays respectifs, et que l'incubateur ne doit pas servir à s'écarter de ce modèle, les porteurs de projets devaient absolument se faire connaître auprès de la force de vente de l'entreprise, et ce dans tous les pays où l'entreprise parente fait affaires. Dans ce contexte, l'intégration a causé certaines malaises, notamment politiques, car les vendeurs n'étaient pas certains de pouvoir consacrer du temps à cette initiative. Une adaptation sociale a été nécessaire.

Dans le cas californien, et comme les projets venaient de l'externe, l'insertion informelle s'est établie plus lentement. Le directeur de l'incubateur s'inquiétait de trop s'imposer auprès des incubés, il a donc tenté de demeurer plus à l'écart. Ce n'est qu'en manifestant leur intérêt et leur grande volonté de collaborer avec l'entreprise parente que les entrepreneurs ont pu entrer en contact avec certaines personnes au sein de cette dernière. Cela dit, comme on nous l'a raconté, cette intégration demeure limitée à certains acteurs avec qui les interactions sont fortes.

L'insertion informelle se caractérise donc par la création de réseaux de contacts informels entre l'entreprise parente et les entrepreneurs incubés. C'est une étape essentielle à l'échange d'information permettant à l'incubateur de comprendre comment il pourrait bénéficier et

contribuer à la relation avec l'entreprise parente. Les échanges qui se produisent portent surtout sur des sujets concernant le secteur (sur lesquels l'entreprise et les entrepreneurs travaillent) et sur les capacités professionnelles qu'ils développent.

Insertion formelle :

Dans les cas que nous avons étudiés, l'insertion formelle n'a pas eu lieu de façon coordonnée avec la mise en place de l'incubateur. Dans les deux cas, il semble que c'est la prise de conscience d'un dysfonctionnement dans le développement des projets entrepreneuriaux qui a motivé l'instauration de démarches plus formelles.

Du côté californien, l'annonce avait bel et bien été faite au moyen d'un événement public, mais il n'y avait pas eu de présentation officielle entre les employés et les entrepreneurs à l'interne. Le gestionnaire de l'incubateur a donc mis en place des événements de type *lunch and learn* pour favoriser la socialisation et pour permettre aux employés de son entreprise de comprendre ce sur quoi portaient les projets incubés.

L'incubateur montréalais a quant à lui entrepris ses activités avant même d'avoir été annoncé à l'interne. Seulement certains individus mieux informés étaient donc conscients de l'existence de cette démarche. Ce n'est que six mois après le lancement des activités que l'initiative a été annoncée.

L'insertion formelle constitue donc un moyen de communication à grande échelle de la mise en place d'un incubateur au sein de l'entreprise. Cette insertion se réalise par la diffusion de communiqués, par l'instauration d'activités de réseautage, mais surtout par l'établissement de canaux d'échanges légitimes entre l'incubateur et l'entreprise parente. Elle se déroule tant au niveau des communications internes que des communications externes.

Adaptation sociale :

L'adaptation sociale est une étape qui semble incontournable à la suite de l'introduction d'un incubateur au sein d'une entreprise. Tant les incubés que les employés de l'entreprise doivent s'adapter, car les divergences entre les objectifs et les façons de travailler entraînent une confrontation d'états d'esprit. Cela engendre également une période où les incubés doivent légitimer leur présence au sein de l'entreprise parente, notamment auprès des gestionnaires de haut niveau.

Finalement, l'intégration sociale se réalise par la prise de conscience de part et d'autre des champs d'intérêts et des compétences complémentaires pouvant être mutuellement bénéfiques dans la nouvelle relation.

Lors de nos entretiens, nous avons pu constater que l'adaptation peut être longue et se réaliser à plusieurs niveaux. En effet, si les réseaux informels se créent relativement facilement auprès d'employés plutôt opérationnels, le changement de culture semble se réaliser plus difficilement à mesure que les incubés tentent de faire valoir leurs intérêts auprès des niveaux hiérarchiques

plus élevés des entreprises parentes. Dans le cas de l'incubateur californien, on nous a expliqué que plus de deux ans après sa mise en place, et malgré l'ouverture d'un deuxième incubateur, la haute direction demeurerait sceptique quant au potentiel de la démarche. Évidemment, l'incubateur demeure extrêmement modeste avec ses quatre projets incubés proportionnellement à l'effectif de 120 000 employés de l'entreprise parente et ses 120 ans d'existence. Néanmoins, l'initiative de sa mise en place démontre que l'entreprise parente se pose des questions sur les moyens à mettre en œuvre pour se renouveler à long terme.

Nous avons également constaté que l'adaptation, notamment au niveau structurel, est relativement longue. Dans le cas californien par exemple, un blocage structurel demeure concernant l'intégration aux autres initiatives de recherche et de développement de l'entreprise parente. Cela s'explique par le fait que les entrepreneurs développent un ensemble de capacités différentes de celles entretenues par l'entreprise. Le gestionnaire de l'incubateur appréciait une certaine diversification, justement en raison de sa peur de trop influencer le travail des incubateurs, mais il mentionnait néanmoins qu'une intégration pourrait avoir des répercussions bénéfiques, sans pour autant les nommer. Cela dit, une certaine intégration est possible grâce aux échanges informels entre les employés de l'entreprise parente et les incubés. Toutefois, une barrière légale établit des balises à ces conversations en raison d'ententes de confidentialité entre les deux entreprises.

Les discussions se limitent donc à des questions plus générales relatives à l'intelligence stratégique, à la législation et à des thèmes scientifiques généraux. Ce dernier point est d'ailleurs une des différences que nous avons observées entre le modèle fermé d'incubation et le modèle ouvert. En effet, une des sources de résistance dans le modèle ouvert était liée à la transparence presque totale dans le travail des entrepreneurs, alors que la confidentialité du modèle fermé semblait être une condition essentielle à ce dernier.

Dans notre entrevue auprès du responsable de l'incubateur montréalais, l'adaptation structurelle semblait surtout devoir se concrétiser au point de vue politique. En effet, l'incubateur y a été mis en place pour travailler de façon plus flexible, ce qui se fait généralement au sein de l'entreprise lorsqu'elle développe un produit. Or, le fait d'être en mesure de travailler de manière souple, à condition de pouvoir être appuyé par l'entreprise parente, semble plutôt avoir été la cause de divergence entre certains gestionnaires et les membres d'un des projets incubés. Prétextant que leur projet avait déjà été envisagé puis écarté par l'entreprise, l'une des unités d'affaires était devenue un frein pour l'incubateur. Or, en travaillant de façon plus flexible, des résultats différents auraient pu émerger, et ce, en dépensant potentiellement beaucoup moins d'argent. Ce n'est qu'à la suite d'une communication officielle du mandat de l'incubateur que les relations se sont stabilisées.

L'intégration de l'incubateur par des moyens formels et informels, de même que par une période d'adaptation sociale sont donc des thèmes caractérisant la socialisation des parties prenantes d'une structure récemment intégrée au sein de l'organisation. C'est sur ces activités que se fonde la relation entre l'incubateur et son entreprise parente.

Dans la prochaine section, nous aborderons donc la manière dont les acteurs sont parvenus à obtenir des résultats concrets grâce à la collaboration.

6.4.6. Co-création et co-développement d'occasions d'affaires avec les incubés

   la suite des discussions que nous avons eues avec les responsables de deux incubateurs, nous avons constaté que ce qui a permis aux entreprises d'obtenir des résultats tangibles et intangibles de leurs activités d'incubation était la collaboration avec les entrepreneurs accueillis. Les résultats sont obtenus grâce à (1) une relation bilatérale de levier et (2) le développement à l'interne de capacités éloignées des ressources et de capacités stratégiques au sein de l'entreprise parente. Cette relation est exprimée dans les figures 2 et 3, de même que dans le tableau 10.

Tableau 10 : *Données appuyant notre interprétation de la « co-création et co-développement d'affaires avec les incubés »*

Thèmes	Citations représentatives ⁹
Relation bilatérale de levier	<ul style="list-style-type: none">• « Ils font des choses que nous ne ferions pas forcément dans notre entreprise. Mais grâce à notre proximité, nous sommes en mesure de travailler avec eux pour en tirer avantage au sein de notre propre entreprise. Exemple : une entreprise crée un instrument dans notre incubateur, puis nous leur en achetons et les expédions en Allemagne. Nous publions également des recherches et les données relatives aux projets réalisés en collaboration avec eux. Nous disposons d'un certain nombre de programmes de recherches parrainés pour nous permettre de valider leur technologie et intégrer leurs compétences complémentaires. Nous ne visons pas l'absorption » ;• « L'incubateur est en fait pour nous un outil de recrutement. Nous sommes contact��s si facilement par des entreprises à la recherche d'espace. Et même quand nous n'en avons pas, nous engageons le dialogue sur ce qui se passe, ce qu'ils font, et sur les innovations émergentes en cours... Les connaissances scientifiques sont échangées et les activités en collaboration sont mises en place via notre canal de distribution normal. Nous discutons avec des directeurs de recherche scientifique ou des directeurs de service pour échanger de l'information et susciter l'engagement » ;• « Lorsqu'on veut proposer notre projet auprès de clients potentiels, on le présente comme étant une initiative de notre entreprise parente, ce qui contribue énormément à améliorer notre crédibilité auprès d'eux » ;• « Notre produit repose entièrement sur le réseau de l'entreprise parente. L'objectif est de valoriser le réseau de l'entreprise. Donc

⁹ Notre traduction.

	<p>on propose une nouvelle idée et on peut la développer à notre façon, ce qui est potentiellement profitable pour l'entreprise parente, mais on peut compter sur un réseau international et sur des ressources importantes [on n'a pas de budget précis, mais jusqu'à présent, lorsqu'on demande des fonds pour obtenir certaines études, on les obtient] ».</p>
<p>Développement interne de capacités initialement non stratégiques pour l'entreprise parente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « D'une certaine façon, nous préférons presque qu'ils aient des compétences différentes des nôtres. Je crois que c'est la meilleure manière de voir les choses » ; • « Le but ultime, en fait, c'est d'avoir un projet qui influence des projets précis de notre pipeline de R et D ou de découvrir les technologies qui influencent et améliorent notre capacité à mettre au point de nouvelles thérapies. <p>Au bout du compte, nous cherchons toujours à augmenter notre capacité d'offrir de nouvelles thérapies aux patients. L'objectif est de trouver des entreprises qui ont la capacité de faire ça, mais qui ne sont pas tout à fait prêtes à entamer la commercialisation, car ces thérapies ne sont pas encore assez développées » ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • « L'incubateur a été mis en place en raison de problèmes avec la démarche traditionnelle de NPI qui est en fait un genre de <i>stage-gate</i> sur 24 mois. On trouvait la démarche trop longue, trop politique. Parfois, on était tellement allé loin dans le processus (on s'était déjà fait allouer des budgets), que quand le temps venait de réaliser que le projet n'était plus exactement celui qu'il aurait dû être, on le commercialisait quand même avec les risques que ça impliquait ».

Relation bilatérale de levier :

Dans les deux cas que nous avons observés, les résultats tangibles et intangibles obtenus semblent liés à la capacité de l'entreprise d'accueil à bénéficier des travaux des incubés et inversement, à la capacité des incubés de tirer profit des ressources de l'entreprise parente. Cette relation de levier se traduit par la possibilité pour l'entreprise parente d'effectuer une veille commerciale et technologique, d'optimiser la valorisation de ses ressources, de créer des relations de recherches et de développer des connaissances complémentaires à ses capacités stratégiques. Pour les projets incubés, elle se traduit par le financement, le soutien en matière de prototypage, la validation de l'idée, ainsi que par la possibilité de mobiliser les ressources physiques de l'entreprise (dans le cas montréalais, il s'agissait d'un réseau de télécommunications par lequel transite une importante proportion de l'internet mondial).

La relation bilatérale de levier signifie donc que malgré l'asymétrie importante de ressources et de capacités entre l'entreprise parente et les incubés, chacun gagne à entretenir cette relation. Dans le cas montréalais, le développement du produit est intimement lié aux capacités de

l'entreprise parente, mais s'il parvient à réaliser son objectif, l'incubé pourrait avoir des répercussions importantes sur le secteur des télécommunications. En perturbant ce secteur, l'incubé aura donc eu un impact d'envergure sur la capacité de l'organisation parente à renouveler son offre sur un horizon de moyen à long terme.

Ces effets de levier sont toutefois impossibles à réaliser sans avoir créé une relation de confiance avec les entrepreneurs incubés. Comme nous l'avons vu précédemment, une fois incubés, les entrepreneurs concernés deviennent des « ambassadeurs » de l'entreprise parente, et donc des porteurs de la crédibilité de cette dernière. L'environnement reçoit ainsi le message que l'entreprise est innovante. L'entreprise parente doit donc pouvoir faire confiance aux gens qu'elle accueille. Cela dit, une fois que la relation est établie, les résultats commencent à se faire sentir.

Dans le cas californien par exemple, le gestionnaire de l'incubateur estime que l'excellente relation qu'elle entretient avec ses incubés donne lieu à beaucoup plus de résultats que la normale : *« we now have projects with three of these five companies, and we're talking to a fourth now. And that's a very high hit rate for partnerships with startups... Usually we talk with a hundred startups and we usually work with maybe one of them so... »*.

Ce que l'on constate, c'est que les résultats sont bénéfiques à la fois pour les incubés, qui s'approchent graduellement de la commercialisation de leur idée, et pour l'entreprise parente, qui parvient à établir les bases de partenariats de recherche dans le milieu médical où le développement de produit est très long et la concurrence féroce.

Finalement, la relation de levier permet à l'entreprise de développer des capacités nouvelles et non stratégiques, mais qui pourraient le devenir dans un horizon de moyen à long terme. Ce renouvellement stratégique est essentiel à la pérennité d'une entreprise dans un environnement en mutation permanente et de plus en plus concurrentiel.

Développement interne de capacités non stratégiques :

Le développement de capacités internes est un défi rencontré par plusieurs entreprises. Or, l'innovation technologique, la découverte de nouveaux modèles d'affaires, ainsi que l'ouverture à de nouveaux marchés comptent parmi les raisons les plus souvent mentionnées pour lesquelles la majorité des entreprises décident de mettre en place un incubateur (Tormdoff et Drunner, 2014). À terme, le développement des capacités internes permet potentiellement à l'entreprise parente de créer de nouveaux marchés ou de servir des segments de clientèles qui sont mal desservis par leur industrie. Cela se réalise principalement par l'effet de levier bilatéral dont nous avons déjà parlé, mais également par l'exposition aux compétences des projets incubés et de l'écosystème entrepreneurial qui sont souvent complémentaires à celles existant au sein de l'entreprise mère.

Dans le cas montréalais par exemple, un des employés, un ingénieur dans le secteur des télécommunications travaillait du côté des opérations de l'entreprise. Il avait l'occasion

d'échanger régulièrement avec la clientèle et connaissait donc le mécontentement que le service offert par son entreprise pouvait entraîner. Par contre, il ne pouvait agir, car il était payé pour assumer les responsabilités qui lui étaient attribuées. Lorsqu'il a eu la chance de proposer son idée puis d'être incubé, on lui a octroyé du temps libre pour qu'il se consacre entièrement au développement de cette dernière. Par l'incubation, l'entreprise mère se donne donc les moyens de développer un service qui ne fait pas partie de son offre traditionnelle ni de celle d'aucun de ses concurrents.

Dans l'incubateur californien, c'est au moyen des partenariats que l'on tente de créer de nouveaux marchés. Dans ce contexte, on tente en fait d'inventer de nouveaux produits devant répondre à des besoins auxquels les concurrents n'ont pas encore trouvé de solutions. Comme l'entreprise parente consacre déjà énormément d'argent à son flux d'innovation dans ses secteurs de prédilection, et qu'elle doit également exceller en matière de production et de logistique, elle doit faire un choix quant à ses spécialisations. Grâce à l'incubateur, elle peut accueillir des gens possédant des expertises différentes, qui travaillent sur des projets qui leur sont propres.

Par le fait même, l'entreprise parente est au courant du développement de nouveaux produits ou d'avancées technologiques qu'elle pourrait éventuellement intégrer à son offre. Toutefois, elle le fait en marge de ses activités, en offrant tous les instruments et les locaux nécessaires, mais sans s'immiscer dans les processus de développement de produit autrement que par de la consultation.

6.4.7. Synthèse des résultats

En somme, nos données, basées sur deux entrevues exploratoires dans le cadre des études de cas pilotes, nous ont permis d'établir que trois étapes sont représentatives de l'évolution de la capacité d'innovation d'une entreprise entre le moment de la mise en place de l'incubateur et l'émergence des premiers résultats tangibles. Alors que la première étape, l'intégration d'une ressource vaguement définie, est caractérisée par l'incertitude, nous avons pu constater que les employés de l'entreprise et les incubés parviennent à donner ensemble un sens à cette initiative par la prise de conscience d'un besoin d'orientation et de collaboration lors de l'étape d'intégration des parties prenantes de la nouvelle ressource. Finalement, nous avons observé que c'est par la collaboration que les deux parties pouvaient bénéficier l'une de l'autre et ainsi définir les bases d'un produit/service ou modèles d'affaires innovateurs pour le secteur.

6.5. Analyse

6.5.1. Quelle est l'influence de l'intégration d'une ressource vaguement définie sur la capacité d'innovation de l'entreprise qui la met en place ?

L'ambiguïté est un concept qui n'a reçu qu'une attention limitée, lorsqu'associée au *management* de l'innovation (March et Olsen, 1976 ; Wilkinson, 2006 ; Jensen, 2010), mais qui est reconnue comme étant une source majeure de créativité par ceux qui l'étudient. Le même

constat revient d'ailleurs lorsque des chercheurs dans d'autres disciplines que le management associent le concept d'ambiguïté à celui d'innovation (Press, 1969). Ainsi, Press (1969), un anthropologue qui a étudié les individus possédant et maîtrisant tant une identité moderne qu'une identité traditionnelle tout en vivant dans une société traditionnelle, a trouvé que l'ambiguïté de rôle était un mécanisme majeur de contournement des comportements traditionnels.

Dans sa définition orthographique, le terme « ambigü » renvoie à une interprétation incertaine ou à un phénomène dont le caractère et la conduite sont complexes et se laissent mal définir (Larousse, en ligne). Pour Press (1979), l'ambiguïté de rôle émerge lorsqu'il devient difficile ou impossible de déterminer l'appartenance principale à une identité culturelle d'un individu ou d'un objet, le contexte dans lequel il agit, ou l'appartenance culturelle des actes qu'il pose.

Le rôle des incubateurs a été, sans doute, difficilement compréhensible par les employés des entreprises que nous avons étudiées. En effet, dans les deux cas, cette initiative constituait une première. On savait que l'incubateur devait accueillir des projets entrepreneuriaux, mais dans quel but ? Quels étaient leurs droits et obligations par rapport à l'entreprise ?

Quels étaient les droits et les responsabilités des employés de l'entreprise parente par rapport à l'incubateur ? Les incubés étaient-ils des employés de l'entreprise parente ? Toutes ces questions ont teinté la relation des employés des entreprises parentes avec les incubateurs et leurs incubés.

Vraisemblablement, la réponse à une situation ambiguë sera incertaine, car elle peut, ou peut ne pas être conforme à ce qu'on attend de nous et peut être perçue comme étant conforme ou non par les autres (Newcomb, 1956 ; dans Press, 1969). Lorsque dans une organisation, l'ordre est connu et respecté, l'arrivée de quelqu'un ou de quelque chose ayant un rôle mal défini crée les prémisses pour l'innovation étant donné l'absence de précédent connu dans la façon de réagir face à cet événement et l'incertitude quant à la position qu'il faut adopter (Franck, 1963 ; dans Press, 1969). Dans ce contexte, le phénomène d'ambiguïté : *« offre une plus grande latitude et davantage de liberté en matière de comportement que ce que peuvent se permettre les individus dont les rôles sont plus traditionnels et définis. »* (Press, 1969).

Le phénomène décrit par Press dans son étude ressemble à ce que nous avons pu constater dans les discours des individus que nous avons rencontrés, au sujet de la période de mise en place de l'incubateur dans leur organisation. Dans le cas montréalais, par exemple, les incubés ont rapidement essayé de communiquer avec plusieurs personnes dans différents services pour être en mesure de développer rapidement leur produit. Devant cette sollicitation, la réponse a été souvent maladroite, car les employés n'avaient pas de définition claire de leurs responsabilités par rapport à l'incubateur. Finalement, une multitude de comportements différents sont apparus et ont eu un impact sur la façon plus large de collaborer avec lui. Ce qu'on constate donc, c'est que la mise en place de l'incubateur est une initiative qui a permis de briser le *statu quo* dans les entreprises étudiées en raison d'une définition trop vague de son rôle instrumental.

Sans mener directement à l'innovation, le fait de briser le *statu quo* au sein de l'entreprise a comme résultat ce que Nonaka (1989) appelle la création de fluctuations. L'entreprise doit trouver une réponse à une question à laquelle cette dernière n'a jamais été confrontée. L'effet positif de la fluctuation est donc, selon Nonaka (1989), d'élargir le spectre des options envisagées par une organisation et de la forcer à chercher de nouveaux points de vue. Selon Nonaka, la structure organisationnelle, les systèmes et les processus internes peuvent être des sources de fluctuations, comme constaté dans le cas des incubateurs. Pour entraîner la fluctuation, la structure et les processus peuvent provoquer différents comportements qui favorisent les échanges et les discussions parmi les employés, peu importe leurs statuts hiérarchiques. Les employés peuvent ainsi être mobilisés dans une dynamique d'action favorisant l'expérimentation au profit de longues analyses. Ceci favorise la coexistence de contre-cultures au sein de l'entreprise et l'émergence de nouvelles cultures par un processus dialectique. Toutes ces pratiques ont pour effet de générer de nouvelles façons de réfléchir contribuant ainsi à l'instauration d'une culture de la créativité au sein d'une entreprise (Nonaka, 1989).

Dans nos études de cas, nous avons pu constater que la mise en place d'un incubateur dans une entreprise favorise l'émergence de plusieurs de ces comportements. Par exemple, tant dans le cas californien que montréalais, les incubés cherchaient à entrer en contact avec les employés de l'entreprise parente pour obtenir leur avis d'experts sur des domaines aussi divers que la stratégie, l'ingénierie, la chimie, la vente et les divers règlements.

Ainsi, les employés de l'entreprise parente ont été appelés à changer de contexte de travail, à échanger avec des individus ayant une perspective entrepreneuriale et non administrative, et dont les méthodes de travail étaient beaucoup plus flexibles, voire plus expérimentales.

Résultat : la réduction de l'ambiguïté sur l'utilité et le rôle de l'incubateur, de même que la prise de conscience des possibilités offertes par les ressources de l'entreprise parente pour réaliser des projets qui dépassent ou divergent des ambitions traditionnelles de l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

Cela dit, l'ambiguïté ne dure qu'un temps. Du moins, c'est ce que nous avons constaté et ce que la littérature a d'ailleurs confirmé. Pour Press (1969), il est difficile de croire qu'un rôle puisse demeurer indéfiniment ambigu. Tôt ou tard, la combinaison initiale ambiguë des éléments devient habituelle et constitue les bases de nouvelles attentes fermes. Dans les faits, Nonaka (1989) suggère que l'action clarifie et génère un sens dans une démarche, par le fait même, l'exécution est l'analyse et la mise en place, la formulation (Weick, 1987 ; dans Nonaka, 1989).

6.5.2. Comment l'intégration des parties prenantes de la nouvelle ressource influence-t-elle la capacité d'innovation de l'entreprise qui met en place l'incubateur ?

De la période d'ambiguïté découlant de la mise en place d'un incubateur, dont les mécanismes de collaboration et la vocation n'étaient que vaguement établis, émane une période d'acclimatation des différents acteurs impliqués auprès de l'incubateur. Cette période influence la capacité d'innovation de l'entreprise qui met en place l'incubateur dans la mesure où les acteurs se concentrent sur la formalisation des liens entre ce dernier et les pipelines

d'innovations de l'entreprise parente afin de jeter les bases des mécanismes de conversion de connaissances essentielles à la capacité d'une entreprise à innover.

Selon Hansen et Brikshaw (2007), la difficulté à innover rencontrée par plusieurs entreprises s'explique par leur incapacité à agencer convenablement les étapes de la chaîne de valeur de l'innovation. Pour ces entreprises, il est difficile d'être à la fois en mesure de découvrir de nouvelles connaissances, de les convertir en idées ou en projets d'affaires, puis de les concrétiser pour les commercialiser. Dans bien des cas, cette difficulté s'explique par l'existence de barrières freinant le partage des connaissances, qu'elles soient structurelles, comportementales, cognitives, ou politiques (Zahra et George, 2002).

Dans les cas que nous avons observés, les principales barrières étaient de nature cognitive, politique et structurelle. Par exemple, en cherchant à demeurer très détaché des incubés, le gestionnaire de l'incubateur californien a créé une certaine incompréhension chez les employés de l'entreprise quant à l'utilité de la mise en place d'une telle entité. Vice-versa, les incubés avaient de la difficulté à entrer en contact avec les spécialistes de certaines disciplines de l'entreprise mère malgré leur désir de collaborer. Dans le cas montréalais, ce sont surtout des barrières politiques et communicationnelles qui ont ralenti le processus de collaboration. D'une part, les gestionnaires d'une unité d'affaires de l'entreprise parente étaient opposés aux projets des incubés sous prétexte qu'ils avaient déjà été considérés et évalués comme non pertinents.

D'autre part, le fait que l'incubateur avait commencé ses activités avant l'annonce officielle de son lancement a semé l'incertitude chez les employés — notamment de la force de vente de l'entreprise parente —, qui ont rapidement été contactés par les incubés. Comme nous l'avons vu, les employés ne savaient pas exactement comment réagir à ces demandes. C'est cette période que nous avons caractérisée d'intégration informelle.

Or, selon Zahra et George (2002), pour être en mesure de transformer et exploiter des connaissances acquises et assimilées, l'usage de mécanismes d'intégration sociale est indispensable. Ces derniers permettraient de réduire les barrières en matière de partage d'informations et d'augmenter l'efficacité des capacités d'assimilation et de transformation d'idées et de connaissances de l'entreprise.

Zahra et George (2002) suggèrent tant des pratiques formelles — comme des systèmes informatiques de partage d'informations — que des démarches plus informelles, comme des *lunch and learn*.

Dans une étude des flux de ressources et de connaissances entre les incubateurs et leurs entreprises parentes, Becker et Gassmann (2005) ont d'ailleurs démontré que des canaux de communications bien définis, de même qu'un gestionnaire d'incubateur qui connaît bien la structure et les employés de l'entreprise parente, facilitent les échanges entre cette dernière et les incubés. Finalement, ces auteurs démontrent que les entreprises qui mettent en place des incubateurs parviennent à s'en servir pour y établir des flux de ressources et de connaissances entre leurs employés et les entrepreneurs qu'ils accueillent. Ces flux sont d'ordres physiques (locaux, instruments) et financiers, mais peuvent également être constitués de connaissances

tangibles — comme des brevets ou l'accès à des bases de données — ou intangibles — comme des connaissances tacites ou des contacts. En bout de compte, le type d'incubateur aura une influence sur les connaissances qui sont partagées (Becker et Gassmann, 2008).

Dans la période d'intégration formelle des incubateurs au sein de leur entreprise mère, les incubateurs montréalais et californiens ont mis en place des mesures qui répondaient à leurs besoins spécifiques. À Montréal, l'incubateur avait besoin d'une reconnaissance officielle de la haute direction pour faire tomber les barrières politiques et structurelles de collaboration. C'est ce qui est arrivé, six mois après sa mise en place. Aux yeux du responsable de l'incubateur, ceci s'est avéré être un événement qui a facilité les relations. Du côté californien, c'est le changement de mode de gestion du dirigeant de l'incubateur qui a favorisé l'intégration des incubés auprès des employés de l'entreprise parente. En assumant un rôle plus important d'entremetteur et en identifiant certaines personnes clés au sein de l'entreprise parente susceptible de collaborer avec les incubés, les relations se sont améliorées et sont devenues beaucoup plus significatives pour les deux parties. En effet, c'est de cette façon qu'ils sont parvenus à échanger sur leurs besoins, leurs connaissances et leurs intérêts. Ces découvertes ont fait émerger des enjeux partagés et des intérêts communs jetant les bases d'une relation de collaboration plus importante avec l'entreprise parente.

Par ailleurs, malgré la contribution importante de mécanismes d'intégration formels et informels, l'adaptation structurelle demeure un défi auquel doivent faire face les incubateurs mis en place par des entreprises, notamment en raison de modes de gouvernances complètement différents. À ce titre, dans son ouvrage classique des affaires, *The Innovator's Dilemma*, Christensen (1997) décrit comment les grandes entreprises éprouvent de la difficulté à poursuivre des occasions d'affaires perturbatrices tout en se produisant surtout à très petite échelle. Selon lui, les grandes entreprises qui ont du succès ont du mal à se renouveler, car elles doivent répondre aux exigences précises de leurs parties prenantes. Ainsi, il arrive souvent qu'elles fassent affaire avec des réseaux de clients et de fournisseurs qui leur permettent de réaliser d'importantes marges, mais qui ne sont pas prêts à accepter des changements dans la façon de faire et la proposition de valeur de l'entreprise. De ce fait, le développement de nouvelles idées d'affaires radicales ne concerne a priori qu'une petite partie d'un marché émergent au sein duquel les marges de profit sont minimales par rapport à leurs activités traditionnelles. Ce mode de gouvernance éloigne les entreprises des opportunités émergentes et des pratiques entrepreneuriales, au profit de l'innovation incrémentale à outrance et à long terme conduisant à la perte de leur avantage concurrentiel au détriment de nouveaux entrants qui innovent de façon radicale. Burgelman (1983) constate d'ailleurs que l'acquisition de ressources est une des difficultés sérieuses rencontrées par les incubateurs mis en place par des entreprises.

Christensen (2003) propose que, pour créer de nouvelles capacités au sein d'une entreprise, il soit essentiel de mettre en place une unité autonome et multidisciplinaire, où les valeurs, les processus et la structure de coûts seront différents de ceux de l'entreprise parente. Selon lui, une industrie commence à être perturbée alors qu'elle est encore très profitable, il faut donc être en mesure d'utiliser cette structure pour faire progresser des gestionnaires en les faisant réfléchir différemment, et pour former des spécialistes de différentes fonctions à travailler

sur des opportunités radicales. En plus de l'importance de permettre aux employés de cultiver différents rôles, Hansen et Birkinshaw (2007) évoquent la nécessité de convertir efficacement des idées, en veillant à ce que de telles structures soient appuyées par la haute direction de l'entreprise pour s'assurer que le groupe a bien accès aux ressources dont il a besoin. Un système de compensation indépendant favorisant la prise de risques, de même qu'un ensemble de mesures de performance, sont également profitables. Enfin, le fait d'impliquer des équipes multidisciplinaires autonomes au sein d'un projet indépendant qui transcende les objectifs de l'entreprise parente encourage la fertilisation croisée au sein des différentes communautés de pratiques (communautés disciplinaires) dans l'entreprise parente, diffusant ainsi de nouvelles idées de manière constante (Nonaka, 1989).

L'objet de nos études de cas, à savoir l'incubateur, constitue donc à la fois un outil de légitimation d'opportunités émergentes auprès de la haute direction d'entreprises bien établies, et un outil de fluctuation pour l'entreprise (Nonaka, 1989) permettant d'en changer les perspectives en intégrant d'autres points de vue que ceux décrits par Christensen (1997). Dans les deux cas que nous avons étudiés, la crédibilité demeurerait difficile à obtenir de la part de la haute direction. Néanmoins, comme nous l'a mentionné le responsable de l'incubateur californien, tranquillement, le comité de direction de l'entreprise parente commençait à entrevoir le potentiel de possibilités émergentes parallèles à leur *pipeline* d'innovation traditionnelle.

À Montréal, la situation est différente puisque l'intention de l'entreprise parente est de finir par commercialiser les projets incubés.

Le soutien est donc plus important, mais la légitimité demeure fragile, car, comme le suggère Burgelman (1983) : « *such initiatives require unusual, even unorthodox, approaches, they create managerial dilemmas that are temporarily resolved through the more or less deliberate of administrative issues during the entrepreneurial stage... There seems to be an inherent discontinuity in the transition from entrepreneurial to institutionalized existence* ».

Ainsi, la période d'intégration des acteurs impliqués auprès de l'incubateur contribue à la capacité d'innovation de l'entreprise parente dans la mesure où s'opèrent une conversion et un partage des connaissances développées par l'incubateur vers l'entreprise parente et vice-versa. De plus, c'est une période qui permet d'intégrer une nouvelle approche de gouvernance, bien que marginale, au sein de l'entreprise parente, qui entretient les fluctuations brisant par le fait même la barrière entre l'acquisition de nouvelles connaissances et la mise à l'épreuve éventuelle de nouveaux modèles d'affaires sur le marché (Garel et Mock, 2012).

6.5.3. Quelle est l'influence de la co-crédation sur la capacité d'innovation des entreprises qui mettent en place des incubateurs ?

Les entrevues que nous avons réalisées nous ont permis de constater que c'est lorsque l'entreprise parente établissait une véritable relation de collaboration dans le cadre des projets qu'elle incube que des résultats, tant tangibles qu'intangibles, commençaient à émerger. Dans les deux cas que nous avons étudiés, les résultats obtenus par les incubés démontraient un éventuel potentiel d'intégration du projet d'affaires au sein de l'entreprise parente. Cette

collaboration, nous l'associons au concept de co-création développé par Ramaswamy et Prahalad (2005).

Ce paradigme managérial a émergé à la fin des années 2000, et plusieurs auteurs l'ont étudié pour le conceptualiser et démontrer ses effets sur la capacité des entreprises à repérer de nouvelles occasions de croissance (Ramaswamy et Gouillart, 2010 ; Ramaswamy et Prahalad, 2005 ; LSE, 2010 ; Capgemini, 2010).

Il a été démontré que cette pratique est un moyen permettant aux consommateurs de s'appropri  r une marque (Boyle, 2007), de bâtir des écosystèmes de relations sociales pour concevoir des plateformes d'engagement, pour co-développer des produits ou même la stratégie d'une entreprise (Ramaswamy et Gouillart, 2010).

Ce concept repose sur quatre blocs fondateurs (*building blocks*) (Prahalad et Ramaswamy, 2005) posant les bases de la relation entre l'entreprise et la partie avec laquelle elle collabore, à savoir : la transparence, le dialogue, l'accès aux informations, les ressources et capacités de l'entreprise ainsi que le partage de risques et de bénéfices. Le dialogue implique un engagement élevé, une interaction et une volonté d'agir de deux côtés. Toutefois, pour entamer un réel dialogue, il faut évidemment tolérer une certaine transparence de la part de l'entreprise et de l'incubé, de même qu'offrir un accès à certaines informations stratégiques, mais essentielles à une collaboration significative (Prahalad et Ramaswamy, 2005), car l'asymétrie d'information nuit à la construction d'une relation de co-création. Enfin, une des retombées du dialogue, de la transparence et de l'accès consiste en une compréhension mutuelle des risques et des bénéfices qu'implique une relation de co-création.

Souvent, cette question a été étudiée dans le cadre de la relation entre les entreprises et leurs consommateurs (Prahalad et Ramaswamy, 2005 ; etc.) ainsi qu'entre les entreprises et leurs fournisseurs et leurs employés (Ramaswamy et Gouillart, 2010). Toutefois, la question de la co-création entre des entreprises existantes et des entrepreneurs n'a pas été abordée par la littérature.

Pourtant, ce que nous constatons dans nos entrevues, c'est que par l'entremise de leurs incubateurs, les entreprises qui parviennent à des résultats concrets y arrivent en développant des relations de co-création non plus avec des consommateurs, mais avec des porteurs de projets entrepreneuriaux.

Nos études de cas nous ont permis de constater que les retombées se font sentir lorsque les principes d'accès, de transparence, de dialogue et de partage des risques et des bénéfices sont respectés. Alors que les résultats concrets sont facilement mesurables et identifiables, le fait d'apprendre comment avoir des retombées concrètes à l'aide d'un incubateur est un apprentissage indispensable à la survie à long terme de ce dernier.

Il convient de noter que dans les cas que nous avons étudiés, nous n'avons pas observé de codification formelle des connaissances acquises durant la première année d'exploitation d'un incubateur, et nous espérons explorer cette question plus en détail dans nos études de cas

complètes. Néanmoins, nous avons véritablement pu constater que la co-crédation est l'élément de base qui contribue à faire évaluer la capacité d'innovation d'une entreprise au niveau de sa faculté à développer et éventuellement commercialiser des produits.

6.6. Conclusion

Nous avons proposé, dans cette communication, une étude de l'impact des incubateurs sur la capacité d'innovation des entreprises qui les mettent en place. Nous avons présenté les résultats de deux études de cas pilotes qui constituent les bases d'une recherche plus large. Nous avons découvert que la mise en place d'un incubateur par une entreprise se caractérise par trois phases distinctes qui ont chacune une influence différente sur la capacité d'innovation de l'entreprise parente.

L'étape d'intégration d'une ressource dont la mission est vaguement définie, en l'occurrence l'incubateur de *startups*, crée une fluctuation au sein de l'entreprise parente à cause de l'intégration de nouveaux acteurs avec des objectifs et des méthodes qui leur sont propres. L'ambiguïté associée à cette étape favorise l'émergence de nouveaux comportements et de nouvelles façons de travailler qui ont une influence sur la capacité d'innovation en instaurant une dynamique d'expérimentation.

La deuxième étape, celle de l'intégration des parties prenantes de l'incubateur, permet de créer et de formaliser les liens entre les incubés et les employés de l'entreprise parente, en plus de légitimer l'incubateur comme structure d'exploration. L'émergence de mécanismes d'intégration sociale formels et informels favorise l'absorption des connaissances auxquelles les incubés sont exposés par l'intermédiaire de l'entreprise parente et celles auxquelles l'entreprise parente est exposée par l'entremise des *startups* incubées. Ce phénomène permet aux porteurs de projets incubés et aux employés de l'entreprise parente de trouver des intérêts communs de création et d'exploitation d'occasions d'affaires.

Ainsi sont posées les bases des futurs projets d'explorations qui seront éventuellement développés au sein de l'incubateur. Lorsque légitimé comme structure de gouvernance périphérique de l'entreprise mère, l'incubateur est un moyen de poursuivre des occasions d'affaires radicales grâce à des structures de coûts qui lui sont propres et à des réseaux de clients et de fournisseurs différents de ceux de l'entreprise parente.

L'étape finale, celle de la co-crédation d'occasions d'affaires avec les incubés, est celle dans laquelle les résultats tangibles d'innovations apparaissent. Par le dialogue et la transparence avec les porteurs de projets incubés, les entreprises parentes arrivent à mitiger les risques d'innovation radicale dans leurs organisations et à explorer des idées d'affaires qui, bien que non stratégiques à court terme, pourraient le devenir dans un horizon de moyen/long terme.

Ainsi, la mise en place d'un incubateur et la représentation initialement ambiguë de son rôle permettent d'instaurer un chaos créatif au sein d'une organisation. Ensuite, du fait de la co-création avec les incubés d'un sens à la démarche d'incubation, l'entreprise parente apprend non seulement à reconnaître de nouvelles occasions d'affaires potentiellement perturbatrices, mais aussi à intégrer, à reconfigurer et à recréer ses ressources et capacités en réponse aux transformations de son environnement concurrentiel.

7. Entrepreneuriat, PME et développement social

Cas des entreprises de terroir de la région Souss-Massa-Drâa (Maroc)

Hassan BELLIHI

École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, Agadir (Maroc).
Courriel : Bellihi@gmail.com
Téléphone : 00212 661 68 61 46.

Mohamed BAZI

École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, Agadir (Maroc).
Courriel : Mohamedbazi@gmail.com
Téléphone : 00212 679 47 88 17.

7.1. Résumé

L'étude de l'entrepreneuriat ainsi que des petites et moyennes entreprises intéresse de plus en plus les praticiens, politiciens et académiciens à travers le monde vu leur poids dans l'économie mondiale. Les PME n'ont pas une définition universelle, mais sont plutôt définies par leur taille à partir de leur nombre d'employés, de leur bilan et de leur chiffre d'affaires dont les limites diffèrent d'un pays à l'autre. Impulsée par l'entrepreneuriat, la PME représente un véritable levier de croissance au niveau économique et social surtout pour les économies émergentes. Or, il est généralement accepté que les PME sont dotées d'un potentiel d'innovation, de création d'emploi et d'augmentation des revenus. Ainsi, dans un contexte mondialisé, les PME des pays en voie de développement cherchent à survivre ainsi qu'à étendre leur action sur d'autres marchés. La difficulté du contexte dans lequel elles évoluent en fait un modèle qui mérite d'être étudié. Notre papier a pour but de dresser le profil des créateurs de PME dans le domaine de la production et la commercialisation de l'huile d'argan dans la région Souss-Massa-Drâa au Maroc afin de comprendre leurs principales motivations et aspirations.

En conséquence, nous expliciterons les principaux obstacles que rencontrent ces entrepreneurs d'une part et le rôle important qu'ils jouent dans le développement de cette région marocaine d'autre part. Notre étude suggère l'importance d'adopter une stratégie basée sur le tissage d'un réseau de parties prenantes dans le but de mieux promouvoir les produits de terroir et de contribuer au développement durable de la région. Cette stratégie doit être accompagnée de l'indépendance du financement dans l'optique de permettre à ces PME de croître et atteindre une dimension internationale.

Mots clés : Développement, entrepreneuriat, PME, social, terroir.

7.2. Introduction

L'étude de l'entrepreneuriat ainsi que les Petites et moyennes entreprises (PME) suscitent l'intérêt de plus en plus de chercheurs, praticiens, politiciens et académiciens à travers le monde au regard de leur poids dans l'économie globale. L'entrepreneuriat ainsi que les petites et moyennes entreprises sont intimement liés et contribuent d'une façon effective au développement tant économique que social à travers le monde. L'objectif de ce papier est de dessiner le profil des entrepreneurs dans le secteur du terroir dans la région Souss-Massa-Drâa au Maroc dans la perspective de souligner la contribution des PME opérant dans ce secteur dans un environnement rural turbulent. Afin de répondre aux objectifs de notre recherche, nous nous sommes adossés sur une revue de littérature concernant les PME ainsi que de leurs rôles économique et social dans les économies nationales. Par la suite, nous nous sommes focalisés sur les entrepreneurs travaillant dans le secteur du terroir afin de clarifier leurs principaux obstacles et démontrer par la même occasion le rôle prépondérant qu'ils jouent dans le développement économique et social de région.

De l'entrepreneuriat à la petite et moyenne entreprise :

Genèse de la petite et moyenne entreprise

L'entrepreneuriat est un champ d'études qui étudie les entrepreneurs ainsi que les effets économiques et sociaux de leurs comportements (Filion, 1997, p. 156). C'est un champ multidimensionnel qui ne cesse d'intéresser les chercheurs, praticiens et politiciens à travers le monde. Aujourd'hui, il n'y a plus de doute quant à la contribution de l'acte entrepreneurial à la croissance ainsi qu'au développement économique (Haugh, 2007 ; Tedmanson et al, 2012). Ainsi, les nations incitent à l'entrepreneuriat et l'intègrent dans la majorité de leurs débats, conscientes de son rôle. En effet, le développement local et régional passe obligatoirement par la stimulation de l'entrepreneuriat dans le sens où il permet de générer les emplois et d'augmenter les revenus (*Organization for Economic Co-operation and Development* « OECD », 2003). Naturellement, stimuler l'entrepreneuriat est nécessaire au développement, mais reste insuffisant, car les conditions nationales (politiques étatiques, situation économique, culture entrepreneuriale, etc.) influencent les opportunités qui sont vitales pour favoriser l'acte entrepreneurial (Bosma et Levie, 2009).

L'entrepreneuriat correspond au démarrage d'une activité et à la création de la valeur pour les entrepreneurs aussi bien que pour la communauté (Peredo et McLean, 2006). l'entrepreneuriat est donc intimement lié à la petite et moyenne entreprise vu que l'acte de création donne généralement naissance à des structures de petite taille (Vesrtraete, 2002 ; Marshesnay, 2008).

Ce chevauchement entre la PME et l'entrepreneuriat s'éclaircit lorsque l'on creuse dans l'histoire. En 1953, le congrès des États-Unis vote une loi (Small Business Act) afin de favoriser les PME dans l'économie du pays. Plus tard, vers la fin des années 1970, le premier ministre et économiste français Raymond Barre invite chaque chômeur à prendre sa destinée en main en créant son propre emploi plutôt que de dépendre d'un employeur. Le but de cette stratégie était

de transformer le fléau du chômage en un atout économique contribuant au développement économique et social (l'entrepreneuriat).

Ainsi, la logique de la petite et moyenne entreprise comme clé de développement commença petit à petit à se substituer à celle où l'avancement d'un pays n'était imputable qu'au nombre de ses grandes entreprises. Les années 1970-1985 marqueront la transition du « big is efficient¹⁰ » vers le « small is beautiful¹¹ » (Marchesnay, 2008).

Ces années furent marquées par un intérêt croissant des chercheurs pour la PME comme le dénote le congrès de Trois-Rivières de 1984, qui aboutira, quelques années plus tard, à la création d'un des groupes de recherche les plus connus en PME, l'AIREPME (Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME). Depuis les années 1970, la PME est perçue comme étant un moteur de croissance économique ainsi qu'un moyen infaillible pour l'innovation et la performance (Audretsh, 2002). Aujourd'hui, le terme « entrepreneur » en français réfère directement à tout dirigeant de petite ou moyenne entreprise (Marchesnay, 2008), laissant penser que l'étude de la PME passe par celle de l'entrepreneur et de son environnement. En conséquence, si l'entrepreneuriat est un concept multidimensionnel qui obéit aux règles de l'environnement dans lequel il opère, nous verrons que la PME est aussi définie différemment à travers le monde.

7.3. Préalable définitoire de la PME

Même si la PME intéresse les chercheurs et praticiens à travers le monde, ils ne se sont jamais mis d'accord à propos de sa définition. En effet, la PME est définie différemment par chaque nation en fonction de sa phase de développement économique ainsi que de son environnement social (Harvie, 2004), ce qui rend l'idée de l'unanimité autour d'une seule définition utopique.

Comme nous l'avons vu, c'est dans les années 70 que la PME a commencé à être reconnue comme étant une locomotive de croissance économique et de développement. Une des références les plus anciennes sur les PME concerne les travaux du « Bolton Committee » dans son rapport de 1971 concernant les firmes britanniques. Selon les archives nationales du Royaume-Uni, le *Bolton Committee* définit une « affaire indépendante, dirigée par ses patrons ou ses associés et ayant une petite part de marché »¹². Cette définition qui présente des caractéristiques purement qualitatives de la PME va inspirer plusieurs chercheurs contemporains. Ces chercheurs vont se focaliser sur des définitions qualitatives de la PME basées sur des variables intrinsèques comme le mode de prise de décisions (Belletante et al., 2001), la présence du dirigeant dans la gestion de l'entreprise (Miller et Toulouse, 1986)¹³, la prédominance d'un style de management familial, etc. D'une façon générale, les définitions qualitatives des PME renvoient directement, pour leur grande majorité, à la position de l'entrepreneur dans le processus de création et de gestion de l'organisation impulsée.

¹⁰ Grand est efficient.

¹¹ Petit est beau.

¹² Traduction de "Small firm as an independent business, managed by its owner or part-owners and having a small market share" voir <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.dti.gov.uk/sme4/define.htm> (page consultée le 20 juin 2014).

¹³ In (Ignas, 2012) : Ignas G. Sidik (2012). "Conceptual framework of factors affecting SME development : Mediating factors on the relationship of entrepreneur traits and SME performance". *Procedia Economics and Finance* 4, (2012) p.373-383.

Cependant, même si le débat sur l'intégration de données qualitatives à la définition de la PME est présent dans la littérature, les économies nationales préfèrent se référer aux données quantitatives qui sont plus pragmatiques.

Ces critères définitionnels de la PME concernent généralement des données telles que le total bilan qui donne une idée sur la valeur des actifs de l'entreprise, le nombre d'employés (incluant les directeurs, employés, personnes travaillant au service de l'entreprise, les partenaires bénéficiant d'avantages financiers de ladite entreprise, etc. (Harvie, 2004 ; Senderovitz, 2009) ou encore le chiffre d'affaires annuel. Le tableau suivant synthétise quelques définitions de la PME à travers le monde. Pour les pays en voie de développement, nous avons tenu à rassembler quelques données de pays proches du contexte économique et social du Maroc, pays de l'étude.

Tableau 11 : Définition de la PME à travers le monde

Pays	Classement <i>Doing Business</i> 2014 ¹⁴	Nombre d'employés	Chiffre d'affaires annuel	Total Bilan
Pays développés				
Canada ¹⁵	19	< 500	Néant	Néant
Union européenne ¹⁶	Néant	< 250	≤ €50 millions	≤ €43 millions
Singapour ¹⁷	1	< 200	S \$100 millions	Néant
Le Royaume-Uni ¹⁸	10	< 250	≤ £11,2 millions	≤ £5,6 millions
Les États-Unis ¹⁹	4	< 500	≤ \$7 millions	Néant
Pays de l'Afrique du Nord				
L'Algérie ²⁰	153	< 250	2 milliards de dinars	500 millions de dinars
L'Égypte ²¹	128	< 50	Néant	Néant
Le Maroc ²²	87	< 200	< MAD 75 millions	< 50 MAD millions
La Tunisie ²³	51	< 300	Néant	Néant
Institutions ²⁴				
La banque africaine de développement	Néant	< 50	Néant	Néant
MIF — IADB	Néant	< 100	≤ \$3 million	Néant
UNDP	Néant	< 200	Néant	Néant
La Banque mondiale	Néant	< 300	≤ \$15 millions	≤ \$15 millions

¹⁴ Classement selon la facilité de faire des affaires selon le rapport de la Banque mondiale « Doing Business 2014 » pour les petites et moyennes entreprises. Washington : Groupe de la Banque mondiale. DOI : 10.1596/978-0-8213-9984-2.

¹⁵ From Environment Canada <http://ec.gc.ca/p2/default.asp?lang=En&n=D35E8873-1>.

¹⁶ Article 2 de " the Annex of Recommendation 2003/361/European Commission" (under the number C(2003)1422), Official Journal of the European Union.

¹⁷ De Spring Singapore <http://www.spring.gov.sg/aboutus/pi/pages/performance-indicators.aspx>

¹⁸ Source : <http://www.dti.gov.uk/sme4/smehome.htm>, if it satisfies at least two of the following criteria, see Section 248 of the Companies Act of 1985.

¹⁹ United States International Trade Commission, 2-3 (2010)

²⁰ La loi d'orientation sur la promotion de la PME n° 01-18 du 12 décembre 2001, Ministère de PME et de l'Artisanat (Algérie).

²¹ Selon HUSSEIN ELASRAG (2011).

²² Source : <http://www.dti.gov.uk/sme4/smehome.htm>, if it satisfies at least two of the following criteria. See Section 248 of the Companies Act of 1985

²³ Communiqué du Conseil du Marché Financier (CMF), Bulletin du CMF 2588 du mercredi 3 mai 2006.

²⁴ Tom Gibson, H. J. Van Der Vaart, "Defining SMEs : A Less Imperfect Way of Defining Small and Medium Enterprises in Developing Countries", septembre 2008, p. 5.

L'absence d'une cohérence dans la définition de la PME à travers le monde rend difficile sa comparaison. Ainsi, nous nous contenterons dans la partie suivante de souligner l'importance globale des PME dans quelques pays afin de relever le poids de ces entreprises dans l'économie mondiale avant de nous focaliser sur son impact dans les pays en voie de développement et spécifiquement le Maroc.

7.4. Contribution des PME dans les économies nationales

Le poids des petites et moyennes entreprises dans les économies ainsi que dans les sociétés en terme de contributions dans l'emploi n'est plus discutable (Commission européenne, 2011). En plus de son rôle de poumon économique, le rapport *Doing Business* de la banque mondiale rapporte qu'un secteur des PME en bonne santé correspond à une réduction systématique des activités informelles voir à la résorption du « marché noir » (World Business Council for Sustainable Development, 2007). La PME a donc un rôle important tant sur le plan économique que social, mais aussi sur la réduction de l'économie informelle dans les pays ce qui la rend vitale pour le développement local, régional et international.

L'inexistence d'une définition unanime de la PME à travers le monde fait qu'il ne peut pas y avoir de base commune de comparaison entre les économies. Nous allons ainsi nous contenter de montrer le rôle que les PME jouent dans leurs contextes. En 2012, les 20 millions de PME européennes ont joué un rôle important dans l'économie de la zone euro. Ces PME ont enregistré 86,8 millions d'emplois ce qui représente 65,5 % des emplois dans toute l'Europe durant cette même année (Commission européenne, 2012)²⁵. Aujourd'hui, les PME européennes représentent 99,0 % de toutes les entreprises et sont le moteur de la croissance économique, l'innovation, la création d'emploi ainsi que l'intégration sociale (Commission européenne, 2014)²⁶.

L'importance des PME est aussi ressentie dans les économies asiatiques dans le contexte de l'*Asia Pacific Economic Cooperation Forum* (APEC) (Harvie, 2004). En effet, la PME est fortement ancrée dans l'économie asiatique. Au Japon, 99,0 % des affaires sont des petites et moyennes entreprises, générant 69,0 % du total des emplois et 53,0 % de la valeur ajoutée. En Corée du Sud, 98,0 % des entreprises sont des PME générant 71,0 % de la création d'emploi et 45,5 % de valeur ajoutée. Il en est de même pour Singapour, premier pays selon la facilité d'y faire des affaires par le rapport de la Banque mondiale (*Doing Business*, 2014). En effet, ce classement est le fruit d'une économie composée de 99,0 % de PME employant 70,0 % de la population et contribuant à 50,0 % au produit intérieur brut (PIB)²⁷. Aux États-Unis, Le *Small Business and Entrepreneurship Council*²⁸ fait état en 2011 de 5,68 millions d'entreprises générant de l'emploi dont 99,7 % sont des PME. En 2011, ces entreprises ont été responsables de 33,0 % du total des exportations.

²⁵ In European commission (2012). "A recovery on the horizon?" Annual report on European SMEs, 2012/2013, p.10.

²⁶ Données du site web de la Commission européenne http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_en.htm (consulté le 28 juin 2014).

²⁷ From Spring Singapore, <http://www.spring.gov.sg/aboutus/pi/pages/performance-indicators.aspx> (consulté le 30 juin 2014).

²⁸ <http://www.sbecouncil.org/about-us/facts-and-data/> (consulté le 6 juillet 2014).

Selon *US Census Bureau data*²⁹, entre 1993 et 2013, les PME ont été à l'origine de 63,0 % des créations d'emplois (soit 14,3 des 22,9 millions de nouveaux emplois). Ainsi, selon la même source, après la fin de récession de 2009, la PME a joué un rôle social important en générant 60,0 % des nouveaux emplois (de la moitié de 2009 à la mi-2013). La PME est aussi importante dans les pays développés que dans les pays émergents (Radas et Bozic, 2009).

En effet, le rôle que joue la PME dans ces pays peut laisser comprendre que l'ambition sociale (réduire le chômage) est plus présente que l'ambition économique (créer des affaires compétitives) (Marshesnay, 2008, p.152). Or, la plupart des PME opérant dans les pays émergents souffrent de la difficulté de faire face à la concurrence dans un contexte globalisé. Cette concurrence en termes de coûts qualité et productivité affecte leur capacité d'investissement et de financement affaiblissant ainsi leur potentiel de croissance et de développement. Pour les économies de l'Afrique du Nord, la turbulence de l'environnement social, politique et économique pose un réel défi à leur PME. En conséquence, les économies d'Afrique du Nord comptent sur la dynamique ainsi que sur l'adaptabilité de ses PME afin de hausser leur compétitivité pour restructurer leurs économies (United Nations Economie Commission for Africa Office for North Africa, 2008).

En Égypte, les trois quarts des nouvelles créations d'emploi sont causés par les PME qui constituent plus de 99,0 % des entreprises privées non agricoles (Elasrag, 2011). Cette situation est reproduite en Libye où 96,0 % des entreprises sont des PME qui contribuent à hauteur de 93,0 % à l'emploi (United Nations Economie Commission for Africa Office for North Africa, 2008). En Tunisie, 97,0 % des sociétés sont des PME (Agence de promotion de l'industrie, juin 2002.). Cependant, ces PME sont composées de sociétés individuelles sans capacité de création d'emplois dont 66,0 % souffrent de problèmes de financement³⁰. Ces problèmes sont aussi présents en Algérie, où 95,0 % des entreprises sont des PME dont la majorité (90,0 %) a un caractère familial. Au Maroc, pays de l'étude, plus de 95,0 % des entreprises sont des PME. Leur contribution dans l'économie est donc cruciale. En effet, elles sont auteures de 20,0 % de la valeur ajoutée et représentent 40,0 % de la production³¹. Cependant, comme dans tout pays en voie de développement, ces entreprises représentent un tissu fragile et fragmenté ayant une croissance faible.

Conscient de l'importance des PME dans le développement, l'état marocain a instauré plusieurs réformes pour les promouvoir (réservation de 20,0 % du budget alloué aux marchés publics à ces entreprises, incitations fiscales, aides à la création, etc.). Ces réformes ont eu un effet positif sur l'économie nationale propulsant le Maroc de la 97^e position à la 87^e position selon la facilité de faire des affaires selon les rapports « Doing Business,³² 2013 et 2014 » de la Banque mondiale. En conséquence, en plus d'avoir des retombées sur l'économie marocaine, ces entreprises génèrent de la valeur sociale en employant plus de 50,0 % de la main-d'œuvre

²⁹ <http://www.census.gov/econ/susb/>

³⁰ Selon une étude réalisée par l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises (IACE) <http://www.iace.tn/>

³¹ Saad Hamoumi « La PME Marocaine levier de développement économique et d'innovation ». Rencontre des PME Ibéro Américaines et d'Afrique du Nord, Madrid, 22 octobre 2012.

³² *Rankings on the ease of doing business* (World Bank).

marocaine. Ainsi, la contribution des PME dans les économies nationales n'est plus à démontrer.

De ce fait, du point de vue du développement, le rôle joué par les PME (ainsi que les petites entreprises, les activités génératrices de revenus, etc.) est très important non seulement parce qu'elles sont définies comme moteur de croissance économique et sociale, mais aussi au regard de leur poids dans les économies à travers le monde (Nelson Duarte, 2004). Ce rôle est naturellement d'autant plus important dans les économies émergentes où le débat sur le rôle social des PME est le plus présent. Nous allons ainsi nous intéresser au secteur des produits de terroirs afin d'explicitier ce rôle.

7.5. Contexte de l'étude

La PME de terroir :

L'entrepreneuriat joue un rôle majeur dans l'impulsion des PME qui contribuent au développement économique et social à travers le monde.

Naturellement, le rôle de ces entreprises est d'autant plus sollicité dans le contexte des pays en voie de développement qui sont caractérisés par l'omniprésence de zones rurales enclavées.

Or, ces dernières freinent le processus de croissance enclenché par les villes et génèrent en conséquence une panoplie de besoins sociaux insatiables. Toutefois, ces zones rurales regorgent de patrimoines culturels et humains et de savoir-faire ancestral qui manquent parfois aux grandes agglomérations et qui trouvent à s'exprimer. Ces facteurs réunis ont marqué la genèse d'entreprises spécialisées dans la production et la vente de produits authentiques propres au sol (les produits de terroir).

Selon l'UNESCO (2005)³³, un terroir est une zone géographique limitée où une communauté humaine génère et accumule tout au long de son histoire un nombre d'éléments distinctifs, connaissances et pratiques basées sur un système d'interactions entre des facteurs biophysiques et humains. La combinaison des techniques impliquées dans la production révèle de l'originalité, confère de la typicité et confère une réputation aux produits originaires de cette aire géographique ainsi que de leurs habitants. Les terroirs sont aussi analysés comme une réponse à la mondialisation et à l'uniformisation de la consommation en préservant la diversité sociale et culturelle d'une façon durable (Brodharg, 2000). En plus de toutes les vertus de la PME que l'on a vantées tout au long de ce papier, l'entreprise de terroir, à travers les produits qu'elle propose, permet de construire l'identité d'une région ou de revitaliser durablement une zone rurale en phase désertification (Polge, 2003). Or, « une entreprise de terroir est une entreprise qui tire sa spécificité de liens de forte intensité avec un terroir identifié par des caractéristiques physiques (géographiques et agroclimatiques), historiques et sociales, c'est-à-dire culturelles » (Rastoin et Vissac-Charles, 1999). Le statut de terroir appelle donc la réunion de trois facteurs essentiels : l'histoire, le sol et une volonté entrepreneuriale et fait prévaloir l'entrepreneuriat collectif (Marshesnay, 2001). Dans la même veine, nous avons choisi de mener notre étude sur des initiatives entrepreneuriales situées dans des communes rurales de la région Souss-Massa-Drâa. Ces entreprises combinent en effet un savoir-faire dans la production

³³ http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SC/pdf/sc_mab_terroirs_EN.pdf (consulté le 18 juillet 2014).

de l'huile d'argan et de ses dérivés avec une forte envie de s'émanciper en générant des emplois et de la richesse dans le respect du patrimoine culturel de la zone où elles opèrent.

7.6. Méthodologie

Afin de répondre aux objectifs de notre recherche, nous avons procédé, dans un premier temps, à une revue de littérature sur la PME. Cette revue de littérature nous a permis de cerner le rôle majeur des PME dans le tissu économique et social des économies émergentes. Nous nous sommes par la suite focalisés sur les PME de terroir qui contribuent d'une façon ou d'une autre au développement de notre région d'étude. Sur la base de cette revue de littérature, nous avons effectué une étude exploratoire de nature qualitative qui nous a permis d'affiner nos connaissances sur le sujet de l'étude. Cette étude s'est déroulée sous forme d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs de financement gouvernementaux (Agence de développement social) ainsi qu'avec les responsables des divisions d'action sociales des principales préfectures de la région SMD (Souss-Massa-Drâa : villes d'Agadir, de Taroudannt et d'Inezegan). Ce choix se justifie par le recours des entreprises de terroir au financement étatique au regard des facilités octroyées pour promouvoir l'entrepreneuriat rural.

Nous avons aussi pris contact avec deux coordinateurs d'établissements de microcrédits qui sont très sollicités par les entrepreneurs ruraux dans l'optique d'affiner nos connaissances sur le profil des créateurs de PME dans le domaine de la production et la commercialisation de l'huile d'argan dans la région et comprendre par la même occasion leurs principales motivations et aspirations. Les données récoltées ont fait l'objet d'une analyse thématique dans le but de fournir une connaissance sur les entrepreneurs de terroir qu'ils aient financé leur entreprise par le recours à l'état ou à un financement onéreux (type microcrédit ou emprunt bancaire). Ensuite, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs avec une dizaine de chefs d'entreprise de terroir. Nous avons choisi cette technique afin d'établir une plus grande proximité avec les entrepreneurs de notre échantillon dans le but de relever les variables spécifiques à notre contexte que nous aurions omis. Ainsi, nous avons abordé avec les entrepreneurs de notre échantillon leurs motifs de création, leurs principales difficultés et leur perception du succès pour chacun des modes de financement choisis. Cette première étude nous a révélé l'existence d'une divergence entre les entrepreneurs selon le mode de financement choisi (onéreux/subventionné). En effet, les entrepreneurs ayant opté pour le financement gratuit privilégient le réseautage, l'impact social et l'amélioration du revenu tandis que ceux qui ont choisi le financement onéreux tendent plus vers l'indépendance du financement, la croissance de leur projet ainsi que l'amélioration du revenu. Subséquemment, nous avons questionné 35 entrepreneurs de terroir sur leur attitude envers ces éléments (réseau, impact social et amélioration du revenu, indépendance du financement, croissance du projet et amélioration du revenu) (Likert 1 à 5, de peu important à très important) partant de l'hypothèse de l'absence de différence entre les deux groupes d'observations. Nous avons ainsi opté pour le test de Wilcoxon, qui s'applique sur des variables qualitatives et s'avère performant sur de petits échantillons (Carricano et Poujol, 2008).

7.7. Champ de l'étude

La Région Souss-Massa-Draâ (SMD) est située au Maroc. Elle s'étend sur une superficie totale de 70 880 km² soit 10,3 % du territoire national. C'est une ceinture allant de l'Océan Atlantique à la frontière algérienne qui divise le pays en deux parties.

Cette position lui confère un rôle de relai d'où transitent tous les flux nord-sud et lui octroie par conséquent un rôle stratégique sur les plans économique et socioculturel. Elle couvre deux préfectures, Agadir Ida Outanane et Inezgane Aït Melloul et cinq provinces, Chtouka Aït Baha, Taroudannt, Tiznit, Ouarzazate et Zagora.

Les 26 communes urbaines et 215 communes rurales qui la composent lui font occuper le premier rang quant au nombre total de communes. La région SMD compte plus de 50,0 % de population rurale ce qui ne l'empêche pas d'enregistrer un taux de chômage de 13,5 % au-dessus du niveau national (15,4 %)³⁴ et de contribuer à 12,3 % du PIB marocain³⁵. La région est dotée d'un grand potentiel en produits du terroir grâce à la préservation d'un savoir ancestral. Parmi les produits du terroir de la région SMD, l'huile d'argan est sans doute une des ses richesses les plus connues. L'arganeraie du Maroc est classée réserve mondiale de la biosphère par l'UNESCO et s'étale sur un espace boisé de 830 000 ha recouvrant une grande partie de la région SMD. Elle joue un rôle écologique important dans la lutte contre la désertification en plus de son rôle socio-économique en procurant un revenu pour des milliers de familles rurales (ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime — Direction de développement des filières de production, Produits du terroir du Maroc, édition avril 2011).

Les PME de terroir prennent généralement la forme d'un entrepreneuriat collectif rassemblé sous la dénomination d'activité génératrice de revenus (AGR) et font l'objet d'une attention étatique particulière.

³⁴ Selon le Conseil régional du Souss-Massa-Draâ (2010) www.regionsmd.com

³⁵ Selon le Centre régional d'investissement, publication n°12, juin 2010.

Tableau 12 : Synthèse de l'échantillon d'étude

Profil de la PME de terroir	
Année de création	N. : 35 Minimum : 1992 Maximum : 2013 Mean : 2007,97 Std. Déviation 3 899
Nombre d'employés	N. : 35 Minimum : 4,00 Maximum : 77,00 Mean : 215 143 Std. Déviation 198 899
Zone d'activité de l'entreprise	Territoire National : 85,7 % National et International : 14,3 %
Profil de l'entrepreneur	
Âge	N. : 35 Minimum : 25,00 Maximum : 68,00 Mean : 406 286 Std. Déviation : 95 735
Niveau de formation	Pas de formation : 28,6 % Primaire : 25,7 % Secondaire : 25,7 % Supérieur : 20,0 %
Première expérience professionnelle ?	Oui : 58,8 % Non : 41,2 %

7.8. Résultats et discussions

La majorité des PME de terroir de la région SMD évoluent dans un environnement rural enclavé et turbulent. Ces PME sont généralement groupées sous des initiatives collectives (AGR). Notre échantillon est composé à hauteur de 60,0 % de coopératives féminines et de 40,0 % de sociétés individuelles. Les entrepreneurs sondés ont en moyenne 40 ans et ont un niveau de scolarité assez bas (20,0 % seulement ont dépassé le stade du supérieur), la principale motivation de la création des entrepreneurs de notre échantillon est aussi bien économique que sociale. La principale aspiration des entrepreneurs tourne autour l'amélioration de leurs revenus (60,0 %) suivie par la création d'un emploi pour eux ou pour quelqu'un de leur entourage (42,9 %). Une minorité des entreprises de notre échantillon (14,3 %) a atteint une maturité lui permettant de commercialiser ses produits à l'international. Le caractère collectif de la plupart des entreprises sondées conforte le rôle du réseautage et des parties prenantes dans le processus de création de la richesse des PME de terroir conformément à ce que nous avons pu recueillir lors de notre étude exploratoire.

Les entrepreneurs de notre échantillon accordent ainsi au réseau une importance cruciale au même titre que l'amélioration du revenu ou la génération d'un impact social via la création d'emplois.

Parmi les facteurs frappant qui sont ressortis de notre étude la volonté des entrepreneurs à être indépendants du financement externe qui constitue le *challenge* le plus important pour ces entrepreneurs. Toutefois, nous avons pu déceler une différence majeure entre les priorités des entrepreneurs selon la nature du mode de financement choisi.

Ce qui nous a poussés à questionner les entrepreneurs de terroir sur leur attitude envers ces éléments (réseau, impact social et amélioration du revenu, indépendance du financement, croissance du projet et amélioration du revenu) (Likert 1 à 5, de peu important à très important) partant de l'hypothèse de l'absence de différence entre les deux groupes d'observations.

Tableau 13 : *Wilcoxon Signed Ranks Test*

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Réseau — Social Impact	Negative Ranks	6 ^a	13,00	78,00
	Positive Ranks	23 ^b	15,52	357,00
	Ties	6 ^c		
	Total	35		
Réseau — Amélioration du revenu	Negative Ranks	5 ^d	9,20	46,00
	Positive Ranks	22 ^e	15,09	332,00
	Ties	8 ^f		
	Total	35		
Indépendance du financement — Amélioration du revenu	Negative Ranks	0 ^g	, 00	, 00
	Positive Ranks	20 ^h	10,50	210,00
	Ties	15 ⁱ		
	Total	35		
Croissance du projet — Indépendance du financement	Negative Ranks	22 ^j	12,25	269,50
	Positive Ranks	1 ^k	6,50	6,50
	Ties	12 ^l		
	Total	35		

a. Réseau < Social impact ;

b. Réseau > Social impact ;

c. Réseau = Social impact ;

d. Réseau < Amélioration du revenu ;

e. Réseau > Amélioration du revenu ;

f. Réseau = Amélioration du revenu ;

g. Indépendance du financement < Amélioration du revenu ;

h. Indépendance du financement > Amélioration du revenu ;

- i. Indépendance du financement = Amélioration du revenu ;
- j. Croissance du projet < Indépendance du financement ;
- k. Croissance du projet > Indépendance du financement ;
- l. Croissance du projet = Indépendance du financement.

7.9. Test statistique

Tableau 14 : *Test de Wilcoxon*

	Réseau — Social impact	Réseau — Amélioration du revenu	Indépendance du financement — Amélioration du revenu	Croissance du projet — Indépendance du financement
Z	-3 165 ^a	-3 478 ^a	-4 055 ^a	-4 078 ^b
Asymp. Sig. (2 — tailed)	, 002	, 001	, 000	, 000

a. Based on negative ranks ;

b. Based on positive ranks;

c. Wilcoxon Signed Ranks Test.

Le résultat de ce test permet significativement de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas de différence entre les deux groupes d'observations. Ainsi, le sens de la statistique Z nous permet de conclure que les entrepreneurs du terroir ayant opté pour le financement gratuit privilégient le tissage du réseau de parties prenantes à l'impact social ainsi qu'à l'amélioration du revenu. En revanche, les entrepreneurs ayant choisi de financer leurs entreprises via des prêts onéreux privilégient, naturellement, l'indépendance du financement dont l'importance dépasse selon notre échantillon celle de la croissance ou de l'amélioration des revenus.

Nous postulons de ce fait que le tissage d'un réseau de parties prenantes est considéré comme étant un facteur de succès par les entrepreneurs qui optent pour le financement gratuit de l'état. Ce résultat est cohérent avec la théorie des parties des parties prenantes qui le pouvoir dans l'entreprise comme leurs aptitudes à influencer l'organisation et lui imposer des choix qu'elle n'aurait pas envisagé autrement (Lafreniere et al., 2013, p.82). Il en est de même pour la dépendance au financement. En effet, les entrepreneurs de notre échantillon qui ont opté pour le financement onéreux lui accordent une plus grande importance que l'amélioration du revenu ou la croissance du projet. Ce résultat est cohérent avec la théorie des ressources qui impute le succès d'une entreprise aux ressources, notamment financières qu'elle détient et alloue à l'atteinte de ses objectifs (Durand, 1997).

7.10. Conclusion

Les PME de terroir sont vitales pour le développement économique et social des régions rurales et notamment la région SMD. D'une part, elles permettent d'affirmer son identité à l'international comme ayant une culture et un savoir-faire ancestral reconnu dans les produits de terroir.

D'autre part, ces entreprises contribuent fortement à résorber le chômage dans la région comme le démontre notre recherche avec un nombre moyen de 21 créations d'emploi par entreprise.

Cependant, ces PME souffrent de plusieurs difficultés ; telles que le financement dont la dépendance paralyse les entreprises affectant ainsi leur croissance en se répercutant directement sur leurs revenus.

En effet, la nature du financement oriente les priorités des entrepreneurs de terroir. Les PME ayant choisi le financement gratuit cherchent à renforcer leurs liens avec leurs parties prenantes au détriment de l'impact social ainsi que de l'amélioration du revenu ; posant de ce fait un problème de dépendance financière vis-à-vis de l'état.

Parallèlement, l'importance de l'indépendance au financement est plus vécue par les entrepreneurs qui ont la charge de rembourser un prêt. Toutefois, cet objectif d'indépendance du financement s'opère au détriment de la croissance et de l'amélioration des revenus qui pénalisent tant l'impact économique que celui social de l'entreprise. Ainsi, nous rejoignons Hamimaz (2009) quant à la nécessité de fournir davantage d'efforts pour valoriser les activités en milieu rural défavorisé. La question de financement étant posée, nous postulons qu'il est nécessaire de mettre en place des *Business models* de financement pertinents pour ces entrepreneurs dans le but d'optimiser le rapport dépendance financière/création d'impact économique et social.

8. L'entrepreneuriat, avenir de l'emploi des jeunes femmes camerounaises

Sariette BATIBONAK

Doctorante en anthropologie, Aix-Marseille Université,
Institut des Mondes africains (IMAf) Aix-en-Provence
(France).

Courriel : sbatibonak@yahoo.fr

Christiale BATIBONAK

Jeune entrepreneure et étudiante en médecine, Institut
Supérieur de Technique médicale à Yaoundé (Cameroun).

Courriel : bchristiale@gmail.com

8.1. Résumé

Au Cameroun, l'emploi semble être inégalement réparti et rémunéré au profit du genre masculin. Mal-lôtie, la gent féminine entreprend des initiatives rémunératrices dans le secteur privé informel. Cette catégorie sociale doit rompre l'échine pour se tirer d'affaire, en témoigne les activités commerciales de quelques jeunes femmes étudiantes.

Mots clés : Entrepreneuriat, jeunes femmes, Cameroun, *agence*, création d'emplois.

Abstract

In Cameroon, employment seems to be unequally shared and remunerated to the benefit of men. Discriminated, women undertake self-employment in the informal private sector. This social category must thus make efforts of all kinds to succeed as exemplified by the commercial activities of some young ladies who are students.

Keywords : *Entrepreneurship, young women, Cameroon, agency, employment creation.*

8.2. Introduction

L'inégalité hommes-femmes dans l'accès à l'emploi et dans les salaires est décriée dans divers pays africains au rang desquels le Cameroun (Zamo Akono C., 2012). En Afrique subsaharienne, le Cameroun enregistre l'un des taux les plus élevés d'emplois informels (Walther R. et al., 2006). Le secteur informel fournit près de 90,0 % de la population active. Des secteurs parfois plus rentables sont négligés, voire contrôlés par la main-d'œuvre masculine. Pourtant, les femmes représentent plus de la moitié de la population. Comment comprendre ce paradoxe ? Comment faire de l'entrepreneuriat l'avenir de l'emploi féminin au Cameroun ? Cette étude se limitera aux jeunes femmes à Yaoundé, pour montrer comment un pays dit pauvre peut émerger à partir d'une masse critique d'initiatives personnelles. Dans la perspective des *gender studies*, nous nous situons dans un contexte où les femmes accèdent difficilement aux emplois (Fortino S., 2009).

Cette réflexion repose sur la théorie selon laquelle la prise d'initiative de l'auto-employée induit à coup sûr, la mise à profit de l'entière de son capital (moral, psychologique, intellectuel, cognitif, physique) en vue de favoriser la réussite de l'entreprise en dépit de la répartition « ségrégationnelle » de l'emploi (Anker R., 1997).

Répartition inéquitable de l'emploi :

Au Cameroun, la répartition des emplois enregistrés dans les unités de production informelles selon le statut montre que les travailleurs pour comptes propres représentent 70,6 %. Cette proportion est plus élevée chez les femmes (75,9 %) que chez les hommes (64,6 %) (INS, 2011). De ce constat peut se dégager la posture marginale de la gent féminine.

Le secteur informel est constitué essentiellement d'unités de production informelles (UPI) de petite taille. En effet, 86,0 % d'unités de production informelles sont unipersonnelles. Cette prépondérance des UPI unipersonnelles est plus marquée dans le secteur du commerce (89,3 %) et des services (87,6 %) que dans celui de l'industrie (81,2 %). Cette situation pourrait s'expliquer par la facilité d'accès et la non-exigence d'une main-d'œuvre importante dans les deux premiers secteurs suscités (Op. cit.).

8.3. Femmes et informel au Cameroun

8.3.1. Femmes aux oubliettes

Le secteur informel camerounais révèle l'exercice de 80,0 % de la main-d'œuvre urbaine féminine. Aussi, plus de 80,0 % des ménages tireraient-ils une partie de leurs revenus de ce secteur informel. Il s'agit notamment du secteur commercial où les femmes font essentiellement dans le détail (81,0 % de revendeuses des produits vivriers ou Bayam-Sellam). Paradoxalement, 91,0 % de grossistes sont des hommes contre 9,0 % de femmes (Tchouassi, 2002, 518).

En 2007 tout comme en 1997, la différence entre le taux d'emploi des femmes dans la population féminine et celui des hommes dans la population masculine était de 22,7 % (INS, 2013). Cette différence se situait à 15,0 % seulement pour la part des femmes dans les emplois rémunérés et salariés ; ce qui représentait la moitié de la part des hommes à la même date en 2007. Il existe par ailleurs une différence notable de 13,9 % pour les jeunes femmes et de 10,6 % pour les jeunes hommes au regard du taux de chômage (Op.cit.).

Il est à noter que les femmes Bayam-Sellam mènent une activité capitale du fait qu'elles ont chacune, en moyenne, sept personnes à leur charge sur un revenu médian d'environ 657 FCFA/jour issus de leur activité économique. Ainsi, l'informel devient le creuset d'initiatives communautaires et de pratiques économiques endogènes issues d'une reconstitution des dynamiques du secteur informel par la réinvention du lien social et la réinscription d'une dimension non monétaire comme priorité de développement (Peemans, 2002).

8.3.2. Paysage du marché de l'emploi

Quelques théories étalent la précarité de l'emploi des femmes. Ainsi, la théorie du capital humain explore le rôle de l'éducation et de l'expérience professionnelle (G. Becker, 1964).

Par capital humain, Becker entend l'ensemble des capacités productives et concurrentielles d'un individu. Cette notion de marché du travail unique est fustigée par l'élaboration des théories d'un marché du travail segmenté (Doeringer et Piore, 1971).

La théorie de la segmentation du marché du travail, fondée sur l'analyse économique et la logique néoclassique, distingue deux marchés du travail (a) le secteur primaire³⁶ (b) le secteur secondaire³⁷. Cette théorie clame plutôt l'impact de la structure elle-même du marché sur la répartition discriminatoire de l'emploi.

Au Cameroun, on peut aisément voir le dualisme formel/informel qui caractérise son marché du travail d'autant plus que la fonction publique n'enregistre qu'environ 200 000 employés. Qu'en est-il des rapports sociaux qui influencent aussi la structuration de ce marché ?

La théorie des réseaux sociaux repose sur la cohésion sociale qui génère des contacts informels. Les théories conciliant le travail domestique et le travail marchand étalent la vulnérabilité féminine. Les problèmes évoqués sont : harcèlement sexuel, confinement domestique, difficulté d'accéder aux TIC (Doumbia et Meurs, 2003), etc. La femme a-t-elle accès à l'outil informatique ?

8.4. Délivrance entrepreneuriale chez les jeunes femmes au Cameroun

Cette réflexion repose sur une observation menée à Yaoundé de 2013 à 2015 auprès des étudiantes répertoriées dans le fichier d'adresses de Savoirs & Développement (S & D), une association en charge de l'éducation et de la formation professionnelle des jeunes. En son article 3, S & D a pour objectif de développer entre autres, « l'aptitude à mettre l'intellect tout entier au service du développement (...) », y compris par le commerce.

Cette association encourage chaque étudiant à mettre sur pied, une activité génératrice de revenus (AGR). Il a été aisé d'avoir accès aux promotrices d'initiatives personnelles. Nous avons donc sélectionné une cinquantaine de femmes à partir des critères suivants : femme, promotrice d'une AGR, étudiante, de 30 ans au plus, résidant à Yaoundé. Ce corpus a servi à déterminer les conditions de possibilité de création de microentreprises viables par les jeunes femmes scolarisées ayant pour objectif de s'auto-employer.

Ce paragraphe s'incruste dans l'hypothèse selon laquelle les femmes qui s'investissent dans l'auto-emploi se libèrent du complexe d'infériorité et leur entrepreneuriat réduit à coup sûr le taux de chômage en ce sens qu'il engendre des emplois (Batibonak, 2000). Les questions posées tournaient autour de la description de leurs activités (1), de la rentabilité (2), des retombées de ces activités (3) et des perspectives d'avenir (4). Les réponses révèlent des informations pertinentes. Ces étudiantes étant en faculté de médecine, les AGR tournent autour de la revente des produits médicaux (60,0 % achetés *in situ* et 40,0 % *online*). La rentabilité est évaluée à plus de 50,0 %. Les bénéfices servent au financement de leurs études. En fait, l'auto-emploi confère à l'initiatrice le statut d'indépendance sur le plan financier. Ces étudiantes

³⁶ Il s'agit des emplois statiques et des emplois dynamiques (Standing, 1989).

³⁷ Les activités de seconde zone donc le secteur formel (Doeringer et Piore, 1971).

entrepreneures ambitionnent d'augmenter le capital et de créer une entreprise formelle. À ce titre, on passe de femme du secteur informel, auto-employée, à femme patronne. Si cette initiative à microéchelle s'étend, l'économie s'en trouvera relevée. Ce qui augure un avenir radieux pour le pays. Face à une adversité multi faciale dans le domaine de l'emploi, les étudiantes entrepreneures camerounaises développent leur *agence*. Nous observons ainsi un épiphénomène pouvant servir d'étude pilote à exploiter pour l'avenir.

9. Le travail entrepreneurial dans la carrière des femmes : une approche biographique

Communication présentée au colloque « Le travail de demain sera-t-il entrepreneurial ? » dans le cadre du congrès international sur les études du travail et de l'emploi 2015, Québec (Canada).

Émilie GENIN³⁸

Professeure agrégée, École de Relations industrielles,
Université de Montréal (Canada).
Courriel : emilie.genin@umontreal.ca

Marie-Ève MICHAUDVILLE

Diplômée de maîtrise en Relations industrielles, Université
de Montréal (Canada).
Courriel : me.michaudville@gmail.com

9.1. Résumé

À travers une approche de type parcours de vie de la carrière de 25 femmes diplômées universitaires, ce papier pose la question suivante : pourquoi, d'une carrière organisationnelle, devient-on entrepreneure ou travailleuse autonome ? Le cadre théorique utilisé est celui de la carrière kaléidoscopique (Mainiero et Sullivan, 2005) qui permet de prendre en compte les multiples déterminants, personnels et professionnels, des carrières au féminin. Les résultats indiquent que l'entrepreneuriat ou le passage au travail autonome sont motivés par différents facteurs liés à la recherche de défis professionnels (saisir une opportunité d'affaires, développer sa carrière, gagner plus d'argent), d'authenticité (désir d'autonomie et/ou de liberté, de développement personnel et réalisation de soi ou pour donner du sens à une fin de carrière) et d'équilibre (conciliation travail-famille, ancrage avec la carrière du conjoint). Il est donc intéressant de constater que les modèles de carrière et de carrière entrepreneuriale qui sont traditionnellement construits à partir de standards masculins ne constituent pas des outils adaptés pour comprendre les multiples facettes des trajectoires de carrière, souvent plus sinueuses, des femmes rencontrées.

La représentation des femmes sur le marché du travail au Québec a connu une importante évolution au cours des dernières décennies. En effet, elles frôlent aujourd'hui la parité avec 48,0 % des emplois occupés (Institut de la statistique du Québec, 2013) et sont aussi de plus en plus diplômées. Alors qu'en 1990, seulement 10,0 % des Québécoises détenaient un diplôme universitaire (contre 14,0 % des hommes), c'est aujourd'hui le cas de 28,0 % des femmes et de 24,0 % des hommes (Institut de la statistique du Québec, 2013). Les femmes sont aussi plus nombreuses à se tourner vers l'entrepreneuriat et le travail autonome (Institut de la statistique du Québec, 2013). Ceci étant, elles demeurent encore largement sous-représentées avec la

³⁸ Pour toute correspondance, s'adresser à l'auteure Émilie Genin.

propriété de seulement 19,0 % de l'ensemble des petites entreprises (Fondation de l'entrepreneurship, 2015).

Les recherches indiquent aussi que l'intention de créer une entreprise est généralement plus répandue chez les hommes que chez les femmes (Lee, Wong, Foo et Leung, 2011 ; Solesvik, 2013 ; Zhao, Seibert et Hills, 2005), mais qu'il est très important de tenir compte des différences culturelles en la matière. Au Québec, on constate que le taux d'intentions entrepreneuriales des femmes a enregistré une augmentation importante en 2015 (+ 1,8 % par rapport à 2014). Ainsi, l'écart entre le taux d'intentions entrepreneuriales des hommes et des femmes s'est réduit de 10,4 % à 8,8 %.

Ce rapide portrait de la situation québécoise conduit à émettre deux constats. Tout d'abord, les progrès effectués par les femmes depuis 30 ans en terme de représentation dans les milieux d'affaires sont indéniables. Mais des inégalités persistent malgré tout et les femmes sont encore sous-représentées chez les entrepreneurs et les travailleurs autonomes. Dans une société où l'équité en emploi demeure un objectif à atteindre, il apparaît particulièrement important de mieux comprendre les dynamiques par lesquelles les femmes diplômées universitaires décident, ou non, de se lancer en affaires. De nombreux programmes et politiques visent à promouvoir l'entrepreneuriat, mais comme le soulignent Brush, Bruin, et Welter (2009), peu de modèles théoriques ont été développés pour saisir les particularités de l'entrepreneuriat féminin. Les normes masculines sont souvent tenues pour acquises dans la démarche entrepreneuriale et le genre demeure dans l'angle mort de la majorité des recherches (Brush et al., 2009). Brush et al. (2009) suggèrent donc d'intégrer la maternité et le contexte social dans l'analyse du travail entrepreneurial. Dans cette perspective, notre étude vise à mieux comprendre le passage au travail entrepreneurial — c'est-à-dire l'entrepreneuriat ou le travail autonome — dans la carrière des femmes diplômées universitaires. Elle pose la question suivante : pourquoi, d'une carrière organisationnelle, devient-on entrepreneure ou travailleuse autonome ? Pour y répondre, nous utilisons le modèle théorique de la carrière kaléidoscopique (Mainiero & Sullivan, 2005) qui permet d'analyser les choix de carrière sous l'angle du parcours de vie et de prendre ainsi en considération leurs multiples déterminants personnels et professionnels.

Un total de 25 entretiens biographiques ont été menés auprès de femmes diplômées universitaires. Il en ressort que la dichotomie classique des motivations entrepreneuriales en termes de facteurs de nécessité ou d'attraction est insuffisante pour rendre compte des parcours entrepreneuriaux des femmes rencontrées.

9.1.1. Les facteurs déclencheurs de nécessité et d'attraction

Pour comprendre le passage à l'entrepreneuriat ou au travail autonome, deux hypothèses sont généralement mobilisées, soit celle des facteurs de nécessité (*push factors*) et celle des facteurs d'attraction (*pull factors*) (Hughes, 2003 ; Peel et Inkson, 2004). Les facteurs de nécessité renvoient aux situations dans lesquelles l'individu n'a d'autre choix que de se créer son propre emploi en devenant entrepreneur ou travailleur autonome.

Ainsi, le chômage, en particulier de longue durée, tendrait à pousser à l'entrepreneuriat ou au travail autonome faute de mieux (Hessels, Van Gelderen et Thurik, 2008 ; Hughes, 2003 ; Moore et Mueller, 2002 ; Pines et Schwartz, 2008 ; Rey-Martí, Tur Porcar et Mas-Tur, 2015). Cependant, les résultats de différentes recherches ne sont pas congruents à cet effet (Kirchoff, 1996) et certaines trouvent même une relation négative entre l'expérience du chômage et l'entrepreneuriat (Noorderhaven, Thurik, Wennekers et Van Stel, 2004). Il est aussi possible que l'entrepreneuriat ou le travail autonome soient motivés par l'absence d'un revenu suffisant à la retraite (DeVaney et Kim, 2003 ; Singh et DeNoble, 2003).

Ceci étant, la littérature tend à montrer qu'une bonne santé est une condition nécessaire pour se lancer en affaires, ce qui est susceptible de décourager certains travailleurs plus âgés (Curl, Sharpe et Noone, 2014). En résumé, les facteurs de nécessité n'expliqueraient qu'une partie des raisons pour lesquelles les individus choisissent l'entrepreneuriat ou le travail autonome (Dennis Jr., 1996). Il demeure toutefois important de les considérer, car les motivations pour l'entrepreneuriat et le travail autonome sont hétérogènes et la plupart des recherches arrivent à la conclusion qu'un faisceau de facteurs — de nécessité et d'attraction — doit être pris en considération (Beaucage, Laplante et Légaré, 2004 ; Cornet et Constantinidis, 2004 ; Feldman et Bolino, 2000 ; Peel et Inkson, 2004). Enfin, il semblerait que les facteurs de nécessité aient été globalement sous-estimés dans la littérature sur les motivations entrepreneuriales des femmes (Hughes, 2003).

Les facteurs d'attraction représentent les raisons pour lesquelles les individus sont attirés par l'entrepreneuriat ou le travail autonome sans y être poussés. Le premier facteur d'attraction est l'identification d'une opportunité d'affaires intéressante et le désir de la saisir pour gagner plus d'argent (Aarti, George, Robert et Carolyn, 2010 ; Allen et Curington, 2014 ; Benzing, Chu et Kara, 2009 ; Boluk et Mottiar, 2014 ; Hessels et al., 2008 ; Jayawarna, Rouse et Kitching, 2013 ; Pines et Schwartz, 2008 ; Rey-Martí et al., 2015 ; Robichaud, McGraw, Cachon et Haq, 2013). Le travail autonome peut également représenter une forme d'emploi très lucrative, en particulier dans les activités demandant un haut niveau d'expertise (Finnie et Laporte, 2003 ; Tremblay et Genin, 2008). Ceci étant, d'importantes disparités ont été enregistrées entre les revenus des hommes et femmes travaillant leur compte (Boden Jr, 1999; Burke, Fitzroy et M.A, 2002; Hundley, 2001). Heller Clain (2000) montre que les travailleuses autonomes ont des compétences généralement moins valorisées sur le marché du travail que les salariées alors que la situation inverse prévaut chez les hommes. En conséquence, les perspectives de revenus des hommes travailleurs autonomes seraient beaucoup plus intéressantes que celles des femmes. En outre, les femmes consacrent généralement moins d'heures au travail rémunéré que les hommes en raison de leurs obligations familiales, ce qui expliquerait aussi les différences de revenus enregistrées (Boden Jr, 1999; Burke et al., 2002; Hundley, 2001). Brush et al. (2009) ajoutent que la socialisation différenciée des femmes ne leur permettrait pas d'identifier et de saisir les mêmes occasions d'affaires que les hommes, notamment car elles n'ont pas accès aux mêmes réseaux d'entraide. Heller Clain (2000) suggère finalement que les motivations financières auraient moins d'importance pour les femmes que pour les hommes dans la décision de se lancer en affaires. Un autre facteur d'attraction réside dans le fait que l'entrepreneuriat et le travail autonome sont susceptibles d'offrir des opportunités de carrières

plus stimulantes que le salariat (Bradley et Roberts, 2004). En particulier, les femmes entrepreneures seraient plus satisfaites que les salariées en raison des opportunités de développement des compétences et des habiletés plus nombreuses que dans une carrière organisationnelle (Hundley, 2001 ; Rey-Martí et al., 2015). L'entrepreneuriat serait pour elles une façon de briser le plafond de verre (Cornet et Constantinidis, 2004). Un autre facteur fréquemment recensé dans la littérature est le désir d'être son propre patron. Ce besoin est parfois associé à l'indépendance ou à l'autonomie dans le travail, qui généreraient davantage de satisfaction que le salariat (Benzing et al., 2009 ; Hessels et al., 2008 ; Pines et Schwartz, 2008 ; Robichaud et al., 2013 ; Tremblay et Genin, 2008 ; Xu et Ruef, 2004).

D'autres auteurs ajoutent que l'entrepreneuriat et le travail autonome présentent de meilleures possibilités de développement personnel et de réalisation de soi que le salariat (Berthold et Neumann, 2008 ; Boluk et Mottiar, 2014 ; Curl et al., 2014 ; Hessels et al., 2008 ; Itani, Sidani et Baalbaki, 2011 ; Jayawarna et al., 2013 ; Peel et Inkson, 2004 ; Pines et Schwartz, 2008 ; Širec et Močnik, 2012 ; Xu et Ruef, 2004).

C'est souvent le cas lorsque l'entrepreneur se lance en affaires par passion pour un produit ou un service (Berthold et Neumann, 2008), faisant ainsi concorder ses valeurs personnelles avec celles poursuivies dans son travail. Par ailleurs, l'entrepreneur(e) peut également poursuivre un objectif social en créant son entreprise (Boluk et Mottiar, 2014 ; Jayawarna et al., 2013).

Finalement, la recherche de flexibilité pour une meilleure conciliation emploi-famille constitue un facteur d'attraction vers le travail autonome ou l'entrepreneuriat spécifique aux femmes (Allen et Curington, 2014 ; Duberley et Carrigan, 2012 ; Jayawarna et al., 2013 ; Pines et Schwartz, 2008 ; Rey-Martí et al., 2015). En effet, les hommes le choisissent pour d'autres raisons (Boden, 1999). Les femmes étant toujours plus débitrices des obligations familiales que leurs conjoints — en particulier celles reliées au soin des enfants — elles choisiraient le travail autonome pour mieux concilier emploi et famille (Anthias et Mehta, 2003 ; Boden Jr, 1999 ; Holmes, Smith et Cane, 1997 ; Loscocco, 1997) ; c'est par exemple le cas de « mumpreneurs » qui quittent une carrière organisationnelle trop prenante pour combiner parentalité et entrepreneuriat (Duberley et Carrigan, 2012). Les résultats de Heilbrunn (2004) confirment aussi que les femmes sont plus susceptibles que les hommes de se tourner vers l'entrepreneuriat en raison de leurs responsabilités familiales. Ceci étant, Parasuraman et Simmers (2001) ne voient pas dans le travail autonome une solution au conflit emploi - famille dans la mesure où les travailleuses autonomes travaillent plus d'heures en moyenne que les salariées.

Pour terminer, d'autres facteurs personnels ont été recensés dans la littérature, qui expliquent aussi les motivations à l'entrepreneuriat ou au travail autonome. Certains traits de personnalité sont présents chez les entrepreneurs de façon plus marquée que dans la population en générale à savoir la propension au risque (Rey-Martí et al., 2015), le besoin de pouvoir (Hessels et al., 2008 ; Jayawarna et al., 2013 ; Robichaud et al., 2013) ou le fait d'associer l'entrepreneuriat à la réussite sociale (Boluk et Mottiar, 2014 ; Jayawarna et al., 2013). Enfin, l'intention entrepreneuriale est associée positivement à la présence de modèles familiaux (Jayawarna et al., 2013), au fait de venir d'une famille en affaires ou de vouloir perpétuer une

tradition familiale (Berthold et Neumann, 2008 ; Fondation de l'entrepreneurship, 2015), notamment en léguant l'entreprise à ses enfants (Pines et Schwartz, 2008).

9.1.2. Cadre théorique : la carrière kaléidoscopique

L'expression « travail entrepreneurial » a été retenue dans le cadre de cette étude pour couvrir l'entrepreneuriat et le travail autonome. Il ne s'agit en aucun cas d'une tentative d'assimilation de ces deux réalités très différentes (Beaucage et Bellemare, 2007 ; Beaucage et al., 2004 ; Cornet et Constantinidis, 2004), mais plutôt de regrouper sous un même vocable le phénomène à l'étude, à savoir la décision de se lancer en affaires — ou non — dans les trajectoires de carrières des femmes.

Les modèles de carrière en fonction du cycle de vie (naissance des enfants, séparations, remise en coule, préparation de la retraite, etc.) offrent une perspective intéressante pour l'analyse des choix entrepreneuriaux (Jayawarna et al., 2013), en particulier dans les trajectoires de carrière des femmes. Holmes et al. (1997) montrent en effet que les hommes sont plus susceptibles de devenir entrepreneurs ou travailleurs autonomes à la retraite en raison de la possibilité de réduire leur temps de travail alors que les femmes sont généralement plus sensibles aux raisons familiales en milieu de carrière lorsqu'elles ont de jeunes enfants. Anthias et Mehta (2003) arrivent à la conclusion que les hommes partent en affaires essentiellement pour gagner plus d'argent et avoir davantage de contrôle sur leurs activités. Au contraire, les femmes sont plus souvent motivées par des facteurs personnels et symboliques en relation avec leur projet de vie, par exemple l'indépendance ou le développement personnel.

En conclusion les motivations financières et les facteurs familiaux semblent peser très différemment dans les décisions des hommes et des femmes de se lancer en affaires (Baines et Gelder, 2003 ; Brush et al., 2009).

Considérant ces différences, le modèle de carrière kaléidoscopique offre un cadre théorique pertinent pour l'étude des trajectoires de carrière des femmes, en particulier le passage à l'entrepreneuriat ou au travail autonome. En effet, Brush et al (2009) estiment que la maternité et le contexte social et institutionnel ont été largement sous-estimés dans la littérature sur les choix entrepreneuriaux des femmes. En outre, les modèles traditionnels de carrière ont été critiqués en raison du fait qu'ils étaient inadéquats à rendre compte des différences de genre et du rôle des facteurs personnels dans les trajectoires professionnelles (Mainiero et Sullivan, 2005). Au contraire, le modèle kaléidoscopique se fonde sur l'analyse des besoins, attentes et aspirations personnels et professionnels des individus à différents moments de leur vie pour expliquer leurs choix de carrière (Mainiero et Sullivan, 2005). Ce modèle constitue un cadre alternatif pour examiner les choix de carrières en prenant en considération les différences de genre, les interactions entre travail et hors travail et les facteurs personnels et familiaux (Sullivan et Baruch, 2009). En ce sens, il propose une approche de la carrière fondée sur le parcours de vie et appréhende les interactions entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle dans le choix du travail entrepreneurial.

Tel un kaléidoscope, la carrière des individus se dessinerait en fonction de trois dimensions à savoir l'authenticité, l'équilibre et le défi (Mainiero et Sullivan, 2005 ; Sullivan et Mainiero, 2008). La dimension authenticité fait référence à l'accord entre les choix de carrières et les valeurs profondes de l'individu. La dimension équilibre se rapporte au besoin d'équilibre entre les différentes sphères de vie. Enfin, la dimension défi renvoie aux décisions permettant de relever des défis et d'atteindre des objectifs. Une seule dimension prédominerait dans les choix de carrière à différents moments de la vie des individus. Les deux autres dimensions seraient malgré tout présentes et actives, mais en moins grande intensité (Mainiero et Sullivan, 2005). En outre, les hommes et les femmes ne possèderaient pas la même combinaison de ces dimensions au cours de leur vie. Sullivan et Mainiero (2007) montrent que le profil de carrière des femmes correspond davantage à un cycle dans lequel s'enchainent défis, équilibre et authenticité. Les hommes, quant à eux, auraient un profil correspondant davantage à un cycle défis, authenticité et équilibre.

Les femmes rechercheraient davantage d'équilibre en milieu de carrière en raison de leur rôle toujours prédominant dans l'éducation des enfants alors que c'est à l'approche de la retraite que les hommes recherchaient davantage d'équilibre pour se désengager progressivement du travail.

L'expression « travail entrepreneurial » a été retenue dans le cadre de cette étude pour couvrir l'entrepreneuriat et le travail autonome. Il ne s'agit en aucun cas d'une tentative d'assimilation de ces deux réalités très différentes (Beaucage et Bellemare, 2007 ; Beaucage et al., 2004 ; Cornet et Constantinidis, 2004), mais plutôt de regrouper sous un même vocable le phénomène à l'étude, à savoir la décision de se lancer en affaires — ou non — dans les trajectoires de carrières des femmes.

9.2. Méthodologie

L'objectif de cette étude est d'obtenir une meilleure compréhension des liens entre différents facteurs déclencheurs et la décision de se lancer — ou non — en affaires. Nous avons donc privilégié une approche qualitative sans prétendre présenter un portrait statistiquement fiable des motivations entrepreneuriales chez les femmes au Québec. Brush et coll. (2009) et Jayawarna et coll. (2013) soulignent en effet le besoin de développer davantage de recherches qualitatives pour mieux prendre en compte le genre dans les processus entrepreneuriaux et dans les parcours de vie. Dans une perspective exploratoire et pour couvrir une diversité de situations, l'échantillon a été sélectionné par choix raisonné. Pour ce faire, un contact a été établi avec des organisations professionnelles susceptibles de participer à cette recherche. Le Réseau des femmes d'affaires du Québec (RFAQ) et l'Ordre des conseillers en gestion des ressources humaines agréés et conseillers en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI) ont accepté de collaborer en envoyant un « appel à toutes » auprès de leurs membres. Plusieurs femmes se sont ainsi portées volontaires pour participer à cette recherche. Nous avons rencontré uniquement des femmes possédant un diplôme universitaire et ayant au moins quatre ans d'expérience professionnelle. Ces critères avaient pour but d'éliminer les personnes

fraichement sorties de l'université ou n'ayant pas encore un parcours très élaboré. En conséquence, cette étude exclut d'emblée les jeunes entrepreneures. Le fait de détenir un diplôme universitaire, en ce qu'il protège du chômage et procure une expertise, laisse penser que les participantes ont le choix entre une carrière organisationnelle et une carrière entrepreneuriale, ce qui tendrait à minimiser l'importance des facteurs de nécessité.

Finalement, 25 entrevues ont été réalisées entre janvier et juin 2014, dont 23 de visu dans la région de Montréal et deux par *Skype* avec des participantes en région. Les participantes sont âgées de 25 à 66 ans, et 15 d'entre elles ont des enfants (de poupons à l'âge adulte). Quatorze participantes sont ou ont déjà été entrepreneures ou travailleuses autonomes et trois songent à (re) devenir entrepreneures à un moment de leur carrière (voir en annexe 1). Deux participantes travaillent à temps partiel, une est à la recherche active d'un emploi et les autres travaillent à temps plein.

La technique de recueil des données utilisée a été celle des entretiens semi-directifs basés sur le récit biographique de la carrière, en portant une attention particulière aux raisons justifiant les transitions de carrière. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits dans leur intégralité. La durée des entretiens se situe entre 45 minutes et une heure trente. Les données ainsi recueillies ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Le codage a été effectué à l'aide du logiciel *QDA Miner* (version 4).

L'analyse de contenu a permis de référencer les différentes motivations entrepreneuriales exprimées en fonction du cadre théorique de la carrière kaléidoscopique (voir tableau 15 ci-après). De nouveaux facteurs sont aussi apparus au cours de l'analyse, comme présenté dans les résultats.

Tableau 15 : Codage des données

Dimension dominante dans la carrière	Motivations entrepreneuriales
Dimension défis	<ul style="list-style-type: none"> • Gagner plus d'argent ; • Avoir des opportunités de carrières stimulantes ; • Développer ses compétences et ses habiletés.
Dimension équilibre	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de flexibilité pour une meilleure conciliation emploi-famille.
Dimension authenticité	<ul style="list-style-type: none"> • Être son propre patron ; • Recherche de développement personnel et de réalisation de soi ; • Avoir une passion pour un produit ou un service ; • Poursuivre un objectif social.

9.3. Résultats

Les motivations pour l'entrepreneuriat ou le travail autonome ont été classées en fonction des dimensions du modèle de carrière kaléidoscopique, soit le défi, l'authenticité et l'équilibre. Il est à noter que la transition vers ce type d'emploi est très rarement attribuable à un seul facteur, mais résulte plutôt d'une conjonction de facteurs.

9.3.1. Défi

Saisir une opportunité :

Pour sept participantes, le passage vers l'entrepreneuriat ou le travail autonome a été le résultat d'opportunités se présentant dans leur carrière. D'ailleurs, deux d'entre elles mentionnent avoir été sollicitées pour des contrats et que cela les a incités à lancer leur propre entreprise :

« Les circonstances ont fait que j'ai décidé de lancer mon entreprise. J'ai décidé de prendre un temps d'arrêt. Le téléphone s'est mis à sonner chez moi, donc j'ai commencé à faire des contrats et je chargeais aux clients. Un moment donné, j'ai engagé quelqu'un et j'ai fait faire un logo. Ça s'est fait naturellement. Je ne me suis jamais dit que j'allais partir en affaires. C'était très instinctif. » Participante 21, 45 ans.

Il peut s'agir également de l'opportunité de joindre les activités de son conjoint ou d'une amie, comme nous le verrons par la suite.

Développer sa carrière :

Certaines femmes sont devenues entrepreneures dans le but de développer leur carrière. Cette situation est à mettre en lien avec une insatisfaction à l'égard de la carrière organisationnelle

pouvant faire suite à un changement dans la nature des tâches à effectuer, un plafonnement de carrière ou la recherche de défis professionnels plus en lien avec leurs valeurs :

« Le moment décisif quand j'ai décidé de quitter mon emploi, c'est quand il a été question de vendre à un fonds d'investissement. C'était clair que si ça se faisait, ça allait être revendu à un fond américain, qu'on allait plus être canadien et que tout ce qu'on avait connu allait disparaître, notre culture, nos valeurs... Ils ont fait des offres de départ et j'ai pris cette occasion-là. Moi je suis une passionnée. Quand il a été question de vendre, ce n'était plus du tout ce que je connaissais, ce que je faisais... D'un autre côté, j'avais déjà des contrats de *coaching*, donc partir mon entreprise de *coaching*, c'était naturel. J'ai eu des contrats de *coaching*, car j'en ai toujours fait bénévolement au RFAQ et j'ai eu mes premiers contrats par le bouche-à-oreille. » Participante 10, 58 ans

« Je me suis retrouvée dans une situation où je ne faisais pas grand-chose, je me tournais les pouces. Je n'étais pas motivée. Si on veut accomplir quelque chose à 29 ans, on veut pousser. Je trouvais que le défi était intéressant (lancer un magazine). J'aimais beaucoup le monde de l'édition, j'aime écrire à la base. Ça faisait trois ou quatre ans que je travaillais avec des clients fortunés. Il me semblait qu'un magazine de luxe qui parlait à cette clientèle, ça serait un saut intéressant, aller voir comment ces gens-là vivent, qu'est-ce qu'ils aiment. J'ai beaucoup aimé ça. » Participante 4, 43 ans.

La décision entrepreneuriale est donc ici le fruit d'une conjonction de facteurs d'insatisfaction dans la carrière organisationnelle, d'une opportunité à saisir et du désir de relever de nouveaux défis professionnels en lien avec ses valeurs ou ses passions.

Gagner plus d'argent :

Le travail entrepreneurial peut être choisi dans le but d'améliorer son revenu. C'est le cas d'une participante ayant déjà un historique entrepreneurial, et qui a décidé de repartir à son compte suite à une modification de la structure salariale dans l'organisation qui l'employait :

« J'ai démissionné puisqu'ils voulaient me baisser de commission, parce qu'ils trouvaient que je gagnais trop. Je gagnais plus que tous les autres directeurs. Au départ, j'ai accepté la baisse. Un an plus tard, ils voulaient baisser encore. C'est donc à ce moment que je suis partie à mon compte. » Participante 3, 52 ans.

Dans ce cas, l'entrepreneuriat est motivé par une déception à l'égard de la carrière organisationnelle (baisse de salaire) et la recherche d'un meilleur revenu. Ceci étant, ce facteur n'est mentionné que par une seule participante, il semble donc que le facteur financier ne soit pas prépondérant pour les autres participantes.

9.3.2. Authenticité

L'autonomie :

Le désir d'indépendance est une motivation importante : quatre participantes indiquent aimer être leur propre patronne et avoir une autonomie dans leur travail :

« Je ne veux pas de patron. C'est vraiment moi qui gère mes choses. Je sais que si je travaille à l'université, je vais avoir des comptes à rendre. Je n'aime pas avoir une supervision constante. » Participante 21, 45 ans.

Le fait de pouvoir décider de son propre horaire explique aussi pourquoi elles ont transigé vers ce type d'emploi. La flexibilité d'horaire jumelée à l'autonomie dans l'exécution du travail sont des sources de satisfaction pour les femmes ayant choisi l'entrepreneuriat ou le travail autonome.

Le développement personnel et la réalisation de soi :

L'entrepreneuriat est aussi souvent choisi dans le but de se développer sur le plan personnel. Le besoin de réaliser des mandats qu'elles aiment et qui correspondent à leurs valeurs. Parmi les participantes rencontrées, quatre ont expliqué leur passion pour un produit et/ou un service, comme les cosmétiques, le *coaching* ou l'écriture :

« J'ai vraiment cru que le *coaching*, on pouvait en vivre éventuellement... Pendant un an et demi, je me suis associée à une firme, et j'ai décidé de reprendre mon statut (de travailleur autonome) dernièrement. Parce que j'avais le rêve de bâtir une équipe de *coach* et la firme n'avait pas les moyens de ses ambitions ». Participante 8, 53 ans.

« J'aime écrire. Ça utilise mon esprit entrepreneurial [...] Premièrement, je suis écrivain, j'ai 10 livres de publiés chez des éditeurs. Je viens d'obtenir un contrat pour être blogueuse dans un magazine important. Avant, j'étais médecin-écrivain et maintenant je suis écrivaine-médecin, j'ai toujours voulu être écrivain [...] Je pense devenir populaire. J'ai tous les produits dérivés que je veux développer. J'ai un plan d'affaires très développé ». Participante 6, 57 ans.

Comme nous pouvons le voir, il s'agit de se réaliser et de développer un projet qui leur tient à cœur et en lien avec leurs valeurs.

Le coaching pour donner du sens à une fin de carrière :

Nous avons aussi pu remarquer que trois participantes sont devenues *coach* en fin de carrière. Il est intéressant de constater que le cheminement suivi est similaire. À travers un réseau professionnel, elles commencent à faire du *coaching* à titre bénévole, puis par bouche-à-oreille, elles reçoivent des demandes pour être *coach* de façon professionnelle. Elles voient là une opportunité d'affaires, se forment en *coaching* et se lancent en affaires. Ce dénouement se produit en fin de carrière. Elles expliquent que c'est tout à fait logique, car elles peuvent ainsi mettre à profit leur expérience et se sentent utiles, car elles font la différence dans la carrière des personnes qu'elles coachent :

« J'ai fait une formation en *coaching* aux États-Unis [...] J'apprécie beaucoup la liberté que j'ai. C'est aussi pourquoi je continue à travailler. Je ne suis pas obligée, mais ce

serait comme si je refusais des défis intellectuels. Pour moi, c'est important de continuer à faire des mandats, du travail. J'ai le loisir de pouvoir organiser ça à ma façon : trois jours semaine, 40 semaines par année. Ça fait quelques années que j'ai commencé à faire ça graduellement [...] Il y a des défis vraiment intéressants. Je vois, j'ai eu des témoignages de personnes où mon intervention a vraiment eu un impact positif. Au-delà de l'aspect financier, c'est très satisfaisant. » Participante 5, 66 ans.

Il y a ainsi une conjonction de facteurs qui les conduisent à devenir *coach*, liés notamment à la dimension authenticité, mais aussi aux dimensions défi et équilibre.

Équilibre :

Dans la dimension équilibre, nous avons pris en considération l'incidence de différents éléments de la vie personnelle et familiale sur les trajectoires de carrière des participantes. Il s'agit donc de la recherche d'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, mais aussi dans le couple et dans la famille.

9.3.3. La conciliation vie personnelle-vie professionnelle

La recherche d'une meilleure conciliation emploi-famille est un élément important expliquant la transition vers l'entrepreneuriat ou le travail autonome. Pour trois participantes, les longues heures de travail et les horaires traditionnels de bureau ne satisfaisaient pas leur besoin d'équilibre entre les différentes sphères de la vie et ont justifié le passage à ce type d'emploi :

« Moi je suis en affaires parce que je travaillais pour des entreprises où il n'y avait pas de conciliation travail-famille. J'ai fait la paie avec ma petite dans les bras. C'est à ce moment que j'ai réalisé que ça ne marchait pas. J'ai eu la capacité de partir en affaires. [...] La consultation me convenait pour élever un enfant toute seule. Ce que des milieux organisationnels très exigeants ne me permettaient pas ». Participante 21, 45 ans.

Le choix d'être travailleur autonome peut être fait pour concilier non seulement le travail, la famille et les loisirs, mais aussi les études :

« La flexibilité de mon temps fait partie de la décision d'être à mon compte. Je fais du jogging depuis 35 ans, alors je peux y aller dans l'après-midi. J'ai une flexibilité. Je suis satisfaite pour la flexibilité. [...] Je te dirais aujourd'hui que l'équilibre est important, c'est pour ça que je ne veux pas aller travailler pour une entreprise. » Participante 18, 49 ans.

« Je travaille à forfait comme travailleuse autonome à temps partiel, environ 40 heures par mois. Je fais mes études de maîtrise environ 18 heures par semaine. [...] J'ai pris ce travail-là, car c'est pratique avec les enfants, ça me permet de travailler de la maison ». Participante 1, 39 ans.

Une autre participante, en recherche d'emploi, hésite entre le retour au travail autonome pour pouvoir travailler de la maison ou un poste intéressant. Le travail autonome est ici vu comme le choix favorisant l'équilibre de vie :

« Je suis en train de faire une liste de ce que je veux faire et ce que je ne veux pas faire. À partir de ça, je vais faire des choix. Tout dépend aussi de ce qui s'offre sur le marché du travail. C'est sûr que je ne vais pas travailler 90 heures par semaine au centre-ville et ne pas avoir le temps de faire autre chose [...] J'aimerais travailler comme consultante sur des mandats à la maison... Ou je vais prendre un poste où les projets sont intéressants. Je n'ai pas encore décidé. » Participante 22, 55 ans.

Dans le but d'avoir une conciliation emploi-famille plus satisfaisante, une participante mentionne aussi considérer l'entrepreneuriat comme une option future :

« Je pourrais envisager d'être entrepreneure. Maintenant, alors que le temps passe, je me dis que cela pourrait être la solution pour faire un emploi intéressant à trois ou quatre jours par semaine.

Cependant, il faut travailler beaucoup au début pour que ça parte... Je regarde encore cette option. Je ne l'élimine pas complètement. » Participante 11, 36 ans.

Il est intéressant de constater que la recherche d'un équilibre de vie est à la fois une motivation et un frein à l'entrepreneuriat pour cette participante. En effet, elle est sensible à la flexibilité d'horaires qu'offre l'entrepreneuriat, mais le démarrage d'une entreprise implique généralement de longues heures de travail. Dans ce cas, le conflit emploi-famille se manifeste par l'impossibilité de trouver « travail intéressant » lui permettant aussi de passer du temps en famille. L'entrepreneuriat est vu comme une façon de concilier les deux. Là encore, les motivations sont multiples et conjuguent des facteurs de nécessité (perte d'emploi), la recherche de défis professionnels stimulants face à une certaine insatisfaction dans la carrière organisationnelle et la recherche d'un équilibre de vie (travailler à temps partiel).

Notons finalement que le besoin d'équilibre est particulièrement criant au moment de l'arrivée des enfants. À ce moment de leur vie, les aspirations de carrière des femmes évoluent généralement de la recherche de défis professionnels vers celle du temps passé en famille.

Un ancrage avec la carrière du conjoint :

La carrière du conjoint peut influencer de différentes façons la transition vers l'entrepreneuriat ou le travail autonome. Tout d'abord, le fait d'avoir un conjoint entrepreneur peut inciter à opter pour ce type d'emploi. De plus, deux participantes mentionnent s'être lancées en affaires avec leur conjoint soit en raison d'un départ volontaire dû à une insatisfaction professionnelle soit en raison d'une perte d'emploi :

« Je suis restée trois ans au Costa Rica. Je n'ai pas travaillé la première année. Ensuite, j'ai acheté un *Bed and Breakfast* avec mon chum. Nous l'avons géré deux ans. J'ai fait ceci parce que j'ai arrêté mon emploi ici, j'étais tannée. Je ne savais pas ce que je voulais faire d'autre [...] Mon chum a eu une opportunité pour aller travailler pendant un an au Costa Rica. J'avais déjà décidé de lâcher mon travail. Pourquoi pas ? Il n'était pas un expatrié. C'était un contrat d'un an. Ensuite, on aimait bien vivre là-bas. C'est alors que nous avons acheté le *Bed and Breakfast* ». Participante 11, 36 ans.

« Le choix de vivre l'entrepreneuriat ensemble, je n'aurais pas pris cette décision d'entrepreneuriat sans lui. C'est aussi ça qui m'a amenée dans mon poste actuel, car j'étais fatiguée de cette vie (carrière organisationnelle)... Il était travailleur autonome comme consultant. Je me suis jointe à ces activités et on a structuré un cabinet.

Nous avons des expertises complémentaires, un même tronc commun qui est le commerce international, qui s'exprimaient différemment. Lui, comme formateur, moi comme consultante en stratégie d'implantation. [...] Je n'étais pas capable de me trouver un emploi. Je ne savais pas vers où me diriger. Je ne savais pas quoi offrir. Soudainement, il a décroché un gros contrat et je l'aidais. C'était un contrat important, et comme j'étais libre je me suis jointe ». Participante 7, 48 ans.

Le fait que leur conjoint les accompagne dans cette aventure a donc eu pour effet de rendre l'expérience entrepreneuriale plus attirante pour ces femmes. Il est intéressant de souligner la conjonction de facteurs de nécessité (ne pas trouver d'emploi), d'insatisfaction professionnelle (être fatiguée/« tannée », ne pas savoir pas quoi faire) et d'attraction (saisir une opportunité) à l'œuvre dans la transition entrepreneuriale.

La carrière du conjoint peut également conduire à ne pas faire le saut vers l'entrepreneuriat. Celle-ci influence en effet la localisation géographique dans laquelle les participantes peuvent opérer ainsi que le temps qu'elles peuvent consacrer à leurs activités professionnelles :

« Ce qui m'influence, c'est que mon mari est très carriériste et son travail prend énormément de temps. Il est en train de partir sa boîte alors il a deux emplois. Il travaille de jour, de soir et de fins de semaine [...] Moi je gère la maison. Je ne peux pas aspirer à une carrière grande comme la sienne si on veut maintenir notre équilibre et que ce soit nous qui nous occupons de nos enfants » participantes 19, 37 ans.

Ensuite, deux participantes mentionnent que l'absence de ressources financières (du conjoint) limite leurs aspirations entrepreneuriales :

« Si j'avais financièrement les moyens, j'arrêteraient tout ça maintenant, pour partir quelque chose qui me permettrait d'avoir beaucoup plus de latitude dans mon horaire et d'être vraiment dans quelque chose qui s'arrimerait parfaitement avec ce que je serais prête à donner pour ma carrière, tout en étant beaucoup plus présente pour ma fille dans les années formatrices qu'elle a maintenant. Mais, je me suis positionnée comme étant le pourvoyeur de ma famille, je n'ai pas le luxe de débarquer pour deux ans. » Participante 4, 43 ans.

Les divorces et séparations :

Enfin, les situations de divorce ou de séparation peuvent influencer la décision de se lancer — ou non — en affaires. En premier lieu, ces situations peuvent compromettre un projet entrepreneurial en limitant les ressources financières disponibles :

« Je suis restée à la maison pendant quatre ans jusqu'à notre séparation. J'avais un projet d'ouvrir une garderie, j'avais déjà le terrain et la bâtisse, mais comme je me suis séparée de mon conjoint, je n'avais pas les moyens de les racheter, alors je suis retournée aux études. » Participante 1, 39 ans.

En revanche, une séparation suivie d'une situation de garde partagée des enfants peut aussi agir comme un accélérateur pour la carrière entrepreneuriale des femmes. En effet, la garde partagée (une semaine sur deux) conduit de fait à une distribution plus égalitaire du temps parental, ce qui permet aux femmes de se consacrer totalement à leur entreprise ou de se ressourcer la semaine où elles n'ont pas leurs enfants :

« On retrouve un certain équilibre lors de la séparation avec la garde partagée. Cette partie a fait vraiment une différence. Je pouvais me retrouver, voir mes amies, avoir du temps de loisir. J'ai finalement trouvé un avantage à ce moment » participant 8, 53 ans.

9.3.4. Résultats complémentaires

La confiance et le soutien :

La confiance et le soutien de l'entourage ne sont pas des éléments déclencheurs du passage vers l'entrepreneuriat, mais sont considérés plutôt comme étant des facilitateurs dans la transition. Toute la confiance accumulée au cours de la carrière (des confrères, collègues...) agit comme une ressource personnelle qui, le moment venu, consolide l'intention de se lancer en affaires :

« À l'hôpital de R., c'est moi qui ai ouvert le service (de physiothérapie)... À 33 ans j'étais présidente de mon ordre professionnel, je pense que des gens m'ont fait confiance et que quelque part, j'ai dû aussi inspirer confiance. Quelque part j'ai dû bien vendre ma salade, on m'a fait confiance... » Participante 5, 66 ans.

« J'ai des clients qui m'ont fait confiance depuis le début. Les gens me font confiance et m'appellent pour me demander mon avis. C'est sûr que si les gens ne m'avaient pas fait confiance, je ne serais pas où je suis rendue aujourd'hui. » Participante 21, 45 ans.

Par ailleurs, le soutien du conjoint et de la famille ont également souvent été mentionnés comme des facilitateurs dans la carrière entrepreneuriale.

La présence de modèles familiaux :

La présence de modèles familiaux entrepreneuriaux (en particulier la mère) explique également pourquoi certaines femmes se dirigent plus naturellement vers l'entrepreneuriat ou le travail autonome. Pour quatre des participantes, le fait qu'un de leurs parents, ou les deux, aient été entrepreneur a influencé leur désir de devenir entrepreneur à leur tour :

« Mon père est entrepreneur. Donc, la volonté de se prendre en main et d'être positif, c'est inné chez nous. Ma mère a toujours été collaboratrice. [...] Chez nous, on parle affaires, on

parle d'égalité. [...] On a reçu ça dans notre éducation. J'ai toujours eu des femmes qui étaient des petites forces tranquilles. Des modèles féminins forts. » Participante 7, 48 ans.

« Mes parents ont été un exemple. Quand j'étais jeune, tous les étés je travaillais dans l'entreprise familiale et ma mère m'a montré plein de choses. » Participante 3, 52 ans.

Le fait d'avoir des modèles féminins inspirants explique pourquoi elles poursuivent des ambitions entrepreneuriales. Par ailleurs, pour trois de ces participantes le simple fait que leur mère travaillait — à l'époque où les femmes étaient en général à la maison — a aiguisé leur fibre entrepreneuriale :

« Aussi, je viens d'une famille où ma mère est entrepreneur. C'était facile pour moi. [...] J'ai répété ce que ma mère a fait. Ma mère s'est séparée quand j'avais huit ans, et elle avait toujours été indépendante financièrement, parce qu'elle travaillait. Dans mon groupe d'amies, j'étais la seule qui avait une mère qui travaillait. Donc, quand je suis tombée enceinte, mon obsession était d'être totalement autonome, si je me séparaïs, je voulais être capable de vivre. » Participante 8, 53 ans.

9.3.5. Discussion

Nos résultats confirment que des dynamiques sexuées sont toujours très présentes dans les carrières des hommes et des femmes, et influencent différemment le choix du travail entrepreneurial (Heller Clain, 2000 ; Pines et Schwartz, 2008). En conséquence, le modèle de la carrière kaléidoscopique (Mainiero et Sullivan, 2005) apparaît tout à fait pertinent pour analyser le passage à l'entrepreneuriat ou travail autonome chez les femmes. Leurs motivations peuvent s'articuler en fonction des dimensions de ce modèle. Dans la dimension défi, conformément à la littérature, le passage au travail entrepreneurial est généralement déclenché par l'identification d'une occasion d'affaires et/la volonté de développer sa carrière, mais le désir de gagner plus d'argent semble assez secondaire (Bradley et Roberts, 2004 ; Cornet et Constantinidis, 2004 ; Heller Clain, 2000). Dans la dimension authenticité, se retrouve le désir d'autonomie/d'être son propre patron (Benzing et al., 2009 ; Hessels et al., 2008 ; Pines & Schwartz, 2008 ; Robichaud et al., 2013 ; Tremblay et Genin, 2008 ; Xu et Ruef, 2004), le besoin de développement personnel et de réalisation de soi (Berthold et Neumann, 2008 ; Boluk et Mottiar, 2014 ; Curl et al., 2014 ; Hessels et al., 2008 ; Itani et al., 2011 ; Jayawarna et al., 2013 ; Peel et Inkson, 2004 ; Pines et Schwartz, 2008 ; Širec et Močnik, 2012 ; Xu et Ruef, 2004), la passion pour un produit ou un service (Berthold et Neumann, 2008) ainsi qu'un nouvel élément, soit le fait de devenir *coach* pour donner du sens à sa fin de carrière. C'est dans la dimension équilibre que s'expriment le plus fortement les différences entre les motivations entrepreneuriales des participantes et celles recensées dans la littérature sur les hommes entrepreneurs. En effet, la recherche d'une meilleure conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle est un facteur important pour les femmes rencontrées (Anthias et Mehta, 2003 ; Boden Jr, 1999 ; Duberley et Carrigan, 2012 ; Heilbrunn, 2004 ; Holmes, Smith, et Cane, 1997 ; Loscocco, 1997). En outre, le choix du travail entrepreneurial est aussi souvent arrimé à la carrière du conjoint. Par exemple, certaines participantes ont démarré une entreprise avec leur conjoint, ce qu'elles n'auraient peut-être pas fait seules, tandis que d'autres ont dû renoncer à leur projet en raison de la carrière trop prenante du conjoint. En outre, les divorces et séparations peuvent agir

comme des freins ou des accélérateurs dans la carrière entrepreneuriale. Le parcours de vie et le parcours entrepreneurial sont donc fortement ancrés dans le parcours familial et conjugal. Nos résultats indiquent finalement que ces facteurs doivent aussi être considérés à l'aune d'une certaine insatisfaction à l'égard de la carrière organisationnelle. En ce sens, le plafond de verre ou le plafonnement de carrière aurait une incidence conjointe avec d'autres facteurs dans la décision de se lancer en affaires. Ainsi, des facteurs de nécessité, d'attraction ainsi que les facteurs personnels et familiaux s'entremêlent souvent. Les modèles entrepreneuriaux traditionnels construits à partir de standards masculins ne constituent pas des outils pleinement adaptés pour comprendre les multiples facettes des trajectoires de carrière, souvent plus sinueuses, des femmes rencontrées. L'approche de la carrière kaléidoscopique permet de transcender l'opposition classique entre facteurs de nécessité et facteurs d'attraction et répond ainsi à l'appel de Brush et al. (2009) de prendre davantage en considération le genre et le contexte social dans les processus entrepreneuriaux.

Enfin, cette étude connaît toutes les limites propres à une méthodologie qualitative, soit la petite taille de l'échantillon qui ne permet pas de généraliser les résultats et le biais d'autosélection des répondantes. En outre, le fait de ne pas avoir rencontré d'hommes dans des situations similaires constitue une limite importante à l'approche comparative. En conséquence, les perspectives pour de futures recherches sont nombreuses.

Il serait pertinent de mener une étude comparative avec des hommes entrepreneurs ou travailleurs autonomes pour confirmer les différences de genre enregistrées. En outre, analyser plus en profondeur les dynamiques de couple à l'œuvre serait pertinent, par exemple en faisant des entrevues avec les deux conjoints.

Pour terminer, il nous apparaît urgent de développer, diffuser et enseigner des modèles entrepreneuriaux plus en lien avec les situations vécues par les femmes. Eu égard à l'importance des réseaux de soutien — personnels et professionnels — pour la carrière des femmes, consolider et favoriser ces réseaux constitue aussi une avenue prometteuse.

10. Nouvelles générations d'entrepreneurs : les X et les Y sont-ils si différents des baby-boomers ?

Yvon GASSE

Chaire en entrepreneuriat et innovation, Université Laval (Canada).

Maripier TREMBLAY

Chaire en entrepreneuriat et innovation, Université Laval (Canada).

La relève d'entreprise constitue aujourd'hui un défi de taille dans plusieurs pays, alors que le nombre d'entrepreneurs potentiels apparaît inférieur au nombre d'entrepreneurs sur le point de prendre leur retraite. Parmi le bassin d'entrepreneurs potentiels, les jeunes de la génération Y (aujourd'hui dans la vingtaine) occuperont vraisemblablement une place prépondérante. Par ailleurs, les Y représentent aujourd'hui un sujet d'actualité récurrent. Leurs particularités en matière de valeurs, de motivations et de fonctionnement, engendrent certains défis pour les gestionnaires et les responsables de ressources humaines. En effet, plusieurs travaux montrent que les membres de cette génération ont des valeurs et des comportements très différents de leurs prédécesseurs, particulièrement sur le marché du travail (Cennamo et Gardner, 2008). Concilier la famille et le travail, protéger l'environnement, respecter les différences et s'impliquer dans la communauté sont quelques exemples de valeurs partagées par les Y, les distinguant de leurs prédécesseurs.

Or, ces mêmes distinctions laissent envisager que les aspirants entrepreneurs de cette nouvelle génération pourraient ne pas posséder les mêmes motivations et les mêmes objectifs entrepreneuriaux que les générations précédentes. On peut se demander si ces caractéristiques se reflèteront dans le profil entrepreneurial de ces derniers. Ainsi, quelles sont leurs motivations à entreprendre et quels modèles d'affaires privilégient-ils ? Comme ils constituent la relève entrepreneuriale et qu'une partie du développement économique futur repose sur leur succès, de telles connaissances permettraient de mieux les préparer et les guider dans leurs efforts entrepreneuriaux.

Cette étude dresse un portrait des nouvelles générations d'entrepreneurs, notamment Y, en les comparant aux générations précédentes, plus particulièrement les *baby-boomers*. Pour y arriver, le devis de recherche a reposé sur trois phases (groupes de discussion, Delphi, enquête). Les résultats présentent quelques distinctions importantes des nouvelles générations, lesquelles devraient permettre l'adaptation des pratiques de formation et d'accompagnement.

Les entrepreneurs de la génération Y : qui sont-ils ?

Bien que les chercheurs ne s'entendent pas tous pour délimiter les années exactes entourant chaque génération, on associe généralement la génération Y aux jeunes nés entre les années 1978 et 1990. Grâce à leur grand nombre, les Y auront un poids et une influence non

négligeables dans le monde des affaires ; ils sont destinés à « brasser » les pratiques courantes de gestion et à avoir un effet positif sur les organisations (Alch, 2008).

Aux États-Unis notamment, cette génération serait la plus diversifiée, avec plus du tiers de ses membres provenant d'une ethnie autre que blanche non hispanique (Johnson et Lopes, 2008). Cette génération d'environ 80 millions d'individus serait la plus grande, la plus éduquée et la plus diversifiée de l'histoire américaine (Fenn, 2008).

Ce sont ceux qui voyagent le plus et qui sont les plus confortables avec la technologie. Ils considèrent que leur contribution à la société ainsi que leur rôle en tant que parents sont plus importants qu'un gros salaire (Crampton et Hodge, 2007).

Les écrits actuels laissent croire que les jeunes de la génération Y font montre d'un esprit entrepreneurial ; ils penseraient comme des entrepreneurs, mais aussi comme des consommateurs. Leur jeunesse et leur énergie sont des avantages. Cependant, en contrepartie, ils sont encore un peu naïfs face au monde entrepreneurial (Cochran, 2007). Les Y ont à cœur l'équilibre entre le travail et la famille (Gilley, Waddell, Hall et al., 2015), ce que leurs parents n'ont généralement pas pu leur offrir. La voie entrepreneuriale devient pour eux une façon de résoudre ce problème. Comme leurs attentes professionnelles sont élevées et que les employeurs n'arrivent que partiellement à les combler, ils envisagent de devenir leur propre patron. Il semble que les Y ont tendance à démarrer une entreprise très tôt dans leur cheminement ; bien qu'ils échouent parfois rapidement, ils apprennent beaucoup et continuent d'avancer. D'autant plus qu'ils sont confortables avec un monde d'affaires en constant changement (Fenn, 2008). Par ailleurs, il semble que les Y tendent à démarrer leur entreprise avec des partenaires, car ils comprennent intuitivement le pouvoir de la collaboration et de l'apprentissage collectif. Ils ont aussi tendance à vouloir accomplir une sorte de mission sociale. Si la plupart des entrepreneurs attendent que leur compagnie soit établie et profitable, les jeunes entrepreneurs ont plutôt tendance à s'impliquer tout de suite dans une mission sociale (Raising entrepreneurs, 2009). Aussi, la nouvelle génération serait beaucoup plus interpellée par les problèmes environnementaux que ses aînés (Chain Store Age, 2007).

Bien que la littérature fait état de certaines caractéristiques prétendument distinctives des entrepreneurs de la génération Y, les études demeurent pour la plupart anecdotiques pour factuels. Peu d'études sur grand échantillon ont été réalisées.

10.1. Méthodologie

Afin d'établir un portrait plus clair de cette génération d'entrepreneurs, le devis de recherche a combiné trois étapes : (1) des groupes de discussion, (2) une étude Delphi et finalement, (3) une enquête. Il nous a semblé nécessaire de réaliser deux étapes préalables (groupes de discussion et étude Delphi) afin de pallier le manque de littérature et de consensus scientifique sur la question des différences générationnelles en matière d'entrepreneuriat. Ces étapes ont permis de valider les éléments à inclure dans le questionnaire de l'enquête. Sauf pour l'étude Delphi qui repose sur l'avis d'experts, la population à l'étude a été celles des nouvelles générations d'entrepreneurs, soit des entrepreneurs québécois nés d'une part entre 1977 et 1993 (génération Y) et d'autre part entre 1976 et 1967 (génération X).

10.2. Résultats

Les résultats de l'étude ont permis de constater des différences parmi les générations d'entrepreneurs/repreneurs à l'étude. Le clivage est encore plus évident entre les *baby-boomers* et les représentants de la génération des Y. D'entrée de jeu, il s'avère que les entrepreneurs Y sont nettement plus scolarisés que leurs prédécesseurs. Ils détiennent pour la plupart un diplôme universitaire et, pour plusieurs, une formation en gestion ou en entrepreneuriat.

Une majorité de Y se sont lancés très tôt en affaires essentiellement pour des raisons personnelles perçues comme le principal avantage à être entrepreneur tout comme la flexibilité du travail et la liberté. Pour ce faire, ils ont préféré l'association avec d'autres partenaires dans une seule ou encore plusieurs entreprises.

Étonnamment, un nombre respectable de jeunes entrepreneurs possèdent plus d'une entreprise. Certains les appellent même *serial entrepreneurs*. Il faut savoir que l'entrepreneur Y ne crée pas nécessairement une entreprise avec un début et une fin. Il démarre un ou des projets incluant de multiples embranchements. On remarque néanmoins que cette approche entrepreneuriale peut alléger dans certains cas le sens des responsabilités, voire l'obligation de résultat.

Le Y est davantage créateur qu'acheteur ou repreneur d'entreprise quoique certains envisagent sérieusement l'acquisition ce qui est une excellente nouvelle, compte tenu du besoin de relève, et même la création d'une autre entreprise dans les cinq prochaines années. Grosso modo, il dirige une organisation de petite taille comptant un à quatre employés dans le secteur des services aux entreprises dont le chiffre d'affaires se situe dans la tranche des 250 000 \$ et moins.

À la lumière des résultats, il semble que l'entrepreneur Y est un être de contrastes se jouant des plus solides préjugés. En guise d'exemple, le concept de « conciliation travail-vie personnelle » semble avoir peu d'impact sur sa prise de décision. Disciple de la collaboration et du travail en équipe, il est en contrepartie un grand adepte du télétravail. Bref, le Y mène ses affaires à sa façon selon ses propres règles et convictions. Malgré sa belle assurance, le Y a toutefois besoin de se sentir appuyé tant par son environnement personnel que professionnel.

11. De la réflexion philosophique d'Hannah Arendt sur le sens du travail au personnage du « co-entrepreneur » en Scop : étude des convergences

Gaël TRIVIDIC

Enseignant chercheur, BBS, 2 avenue de Provence, 29 200 Brest (France).

Chercheur associé au laboratoire de recherche ICI (Université de Bretagne occidentale, France).

Courriel : gael.trividic@brest-bs.com

11.1. Résumé

L'univers philosophique que nous avons choisi d'explorer est celui d'Hannah Arendt, qui développe une vision critique de l'évolution du sens du travail en distinguant trois activités humaines fondamentales :

- « Le travail » qui désigne les activités liées aux besoins vitaux ;
- « L'œuvre », par laquelle l'homme produit des objets qui durent et définissent son appartenance au monde ;
- « L'action », qui seule permet aux hommes de créer ensemble leur monde et de s'y construire.

Braconnier (2013) souligne la proximité de cette réflexion avec les principes de l'économie sociale et solidaire. Pour poursuivre son analyse, nous focalisons notre attention sur un type particulier d'entreprises de droit français appartenant à cet univers : les Scop, sociétés coopératives et participatives. Ces entreprises, qui appartiennent à leurs salariés, sont dotées de règles et de pratiques visant à faire de chaque salarié associé un « co-entrepreneur », c'est-à-dire un individu inscrit dans un entrepreneuriat collectif. Ce système entend « entreprendre autrement » pour favoriser une véritable démocratie en entreprise. S'il représente une possibilité de redonner un sens au travail, c'est bien parce que ses principes poussent les salariés à être dans ce qu'Arendt appelle « l'action ». L'étude de la littérature sur le sujet ainsi que sept études de cas de Scop nous ont permis de mettre en évidence les convergences entre la réflexion philosophique d'Hannah Arendt et les principes et pratiques des Scop.

Mots clés : sens du travail, entrepreneuriat collectif, Scop, Hannah Arendt, démocratie.

11.2. Introduction

Dépasser le constat de la perte de sens du travail pour aller vers des propositions de nature à le « réenchanter » nécessite de réfléchir à la condition même de l'Homme en investissant le champ philosophique. L'univers philosophique que nous avons choisi d'explorer est celui d'Hannah Arendt pour qui la réflexion philosophique doit pouvoir trouver une concrétisation dans l'action. Elle propose de distinguer trois formes de travail, la dernière d'entre elles, « l'action » étant seule de nature à nous aider à construire notre humanité.

Nous proposons donc dans un premier temps de présenter sa réflexion qui nous permettra de définir les attentes que nous pouvons légitimement avoir quant au sens même du travail. Si Hannah Arendt, dès les années 60, conclut à la perte régulière de sens que le travail peut avoir dans notre monde moderne, la question de savoir si certaines formes d'entreprises peuvent permettre de redonner du sens au travail se pose de façon cruciale. Nous proposons alors, dans un second temps, d'observer un type particulier d'entreprises — les Scop — qui font partie de l'univers de l'économie sociale et solidaire. La nature du travail demandé aux salariés est explorée, en tentant de faire un lien avec les concepts proposés par Hannah Arendt.

11.3. La réflexion d'Hannah Arendt sur le travail : une typologie des activités humaines et leur évolution dans nos sociétés modernes

11.3.1. « Le travail », « l'œuvre » et « l'action »

Dans « La condition de l'homme moderne » paru en 1961, la philosophe suggère de distinguer trois activités humaines fondamentales qui constituent ce qu'elle nomme la « *vita activa* » :

- Le « travail » désigne les activités liées aux besoins vitaux, à ce qui conditionne la vie elle-même sur terre. Par lui, l'homme assure sa survie et celle de l'espèce. Le travail est de nature cyclique, sans fin, devant être perpétuellement recommencé. Pour Hannah Arendt, il menace donc d'envahir notre vie et de mobiliser toute notre énergie ;
- La seconde activité fondamentale se matérialise dans la réalisation de « l'œuvre ». Par elle, l'homme devient « *Homo faber* », artisan produisant des objets qui durent... contrairement à l'existence. En s'inscrivant dans la durée, l'homme définit ainsi son appartenance au monde. Son « œuvre » a un caractère fini et prévisible qui nécessite une adaptation des moyens dont il dispose. Ce monde devient résolument utilitariste, fondé sur les valeurs d'efficacité et d'expertise ;
- Enfin, la troisième activité fondamentale est « l'action ». Elle est de nature politique dans la mesure où c'est elle qui permet aux hommes de créer ensemble leur monde. L'individu s'y construit, car elle seule permet d'entrer en relation avec les autres en dépassant le cadre étroit de la cellule familiale et, a fortiori, la solitude de l'individu uniquement mû par son instinct de survie. L'action est acceptation du monde, relation au réel, création d'une société. Or, cette vie en communauté, qui nécessite la construction d'un espace politique, s'avère indispensable à l'être humain. L'action génère également des souvenirs qui créent l'histoire de la communauté et inscrivent les individus dans le temps.

Si l'action s'affirme comme si importante pour Hannah Arendt, c'est qu'avec elle se révèle l'individualité. Nos actes traduisent, en effet, des initiatives que nous décidons de prendre et qui nous permettent d'exister aux yeux des autres. Nos paroles jouent également ce même rôle. Agir et parler me donnent la possibilité de créer des relations avec les autres êtres humains qui peuvent alors saisir ma singularité. Je ne peux m'en abstenir si je veux rester humain. D'ailleurs,

pour les philosophes grecs de l'Antiquité, je sais qui je suis grâce à mes actes, et je ne peux accéder au bonheur qu'à condition de bien me connaître.

En se rassemblant dans un espace public, les hommes créent un espace commun, un espace d'appartenance.

Mais cet espace ne conserve sa fonction que grâce aux actions menées par des individus en son sein. Ceci renforce encore l'importance de l'action qui doit constamment donner une réalité à l'espace collectif. Or, l'action présente une triple fragilité : elle est imprévisible, irréversible et anonyme (au sens où chacun peut la déclencher, mais personne ne peut, seul, y mettre fin). Pour favoriser l'action malgré ces fragilités, deux conditions s'imposent : la capacité de pardon et la croyance dans des promesses. Si les actes sont irréversibles, il faut toutefois qu'ils puissent être pardonnés afin de quitter le passé et de bâtir un avenir. Sans espoir d'être pardonné en cas d'erreur, l'individu pourrait refuser d'agir, écrasé par les conséquences possibles de ses actes. De même, les promesses sont indispensables, car elles offrent la possibilité à un individu de se définir aux yeux des autres et justifient ses actes futurs. Or, le pardon est accordé par les autres ; les promesses n'ont de sens que si les autres y croient. La capacité d'action est donc tributaire du bon fonctionnement de l'espace collectif. Paroles et actions s'inscrivent obligatoirement dans la durée en créant ainsi une mémoire et cet espace public, œuvre de l'homme et condition de son humanité.

Selon Braconnier (2013), cette évolution de la nature du travail à travers ces trois stades peut se comprendre comme une quête de liberté. Il y a, selon lui, dans ces trois étapes « un indicateur du développement de l'homme ». La vision d'Edgar Morin (2000) d'un homme à la fois espèce, individu et société nous semble assez proche de la réflexion d'Hanna Arendt.

11.3.2. L'évolution de la condition humaine

Ces trois activités humaines décrites, Hanna Arendt propose d'étudier l'évolution de ces activités dans l'époque contemporaine. Depuis le début de la révolution industrielle, une inversion progressive de la hiérarchie de ces trois activités s'opère, donnant lieu au triomphe actuel de « l'Animal laborans », individu dépossédé de son caractère spécifiquement humain par sa soumission au travail. Le travail devient l'idéal alors que l'action, au sens défini précédemment, est méprisée. Le « faire » caricature « l'agir », hissant le pragmatisme sur un piédestal. Plusieurs facteurs expliquent cette évolution.

Sur le plan des idées tout d'abord, plusieurs systèmes de pensée remettent en question la place de l'action. Locke valorise l'œuvre, caractérisée par sa durabilité, car elle rend possible la propriété. Pour Adam Smith, le travail est la source de la richesse, quand, pour Marx, il permet l'expression de l'humanité de l'homme. Dans ces deux cas, le travail s'apparente en réalité à ce qu'Hanna Arendt nomme « l'œuvre ». Ces trois systèmes contribuent à survaloriser l'œuvre aux dépens de l'action. Mais ils font également évoluer les valeurs originelles de « l'Homo faber » (stabilité, durée) vers la notion d'abondance. Or, seul le travail crée l'abondance et permet l'accumulation de richesses. L'œuvre évolue en perdant son caractère d'unicité. Elle ne permet plus l'accomplissement que désormais l'abondance est censée apporter.

Autre phénomène expliquant l'évolution soulignée par Hannah Arendt : le développement de la technique au cours des XIX^e et XX^e siècles. Dans le prologue de « La condition de l'homme moderne », elle affirme de façon visionnaire : *« il se pourrait que nous ne soyons plus jamais capables de comprendre, c'est-à-dire de penser ou d'exprimer les choses que nous sommes capables de faire »*. Par la technique, nous pouvons faire sans agir.

On retrouve ici l'influence d'Heidegger et la critique d'Husserl d'une science de moins en moins préoccupée par le sens. Cette invasion de la technique s'illustre aux XIX^e et XX^e siècles dans la place prise par les machines qui se substituent aux outils. À l'inverse de ceux-ci qui sont guidés par la main de l'homme, donc tributaires de lui, la machine s'impose à l'individu dont le corps doit s'adapter à ce qu'elle réclame. Les positions s'inversent, faisant de l'homme un instrument. « L'Homo faber » devient « Animal laborans ». Au XXI^e siècle, les technologies numériques envahissent de très nombreux domaines de notre vie et menacent de jouer un rôle identique. Plusieurs études scientifiques cherchent à mesurer l'impact de ces technologies sur nos actes et notre cerveau³⁹, ainsi que sur la nature et l'organisation du travail (de Saint Laurent-Kogan et Metzger, 2007).

La division du travail, autre caractéristique majeure de l'époque contemporaine, contribue à cette remise en cause de l'action et même de l'œuvre. Alors que « l'Homo faber » était doté d'un savoir-faire indispensable à l'accomplissement de l'œuvre, l'ouvrier spécialisé n'apporte plus que sa force de travail et ne possède ni ne développe plus de réelle qualification. Actuellement, le recours croissant à des systèmes informatisés pour piloter les différentes activités d'une entreprise peut concourir aux mêmes résultats : perte de savoir-faire individuel, rejet de toute prise d'initiatives. Dans ce contexte, le collectif se substitue à l'individuel : le système nécessite une quantité de travail standardisé, mais plus l'intervention spécifique d'un individu possédant un savoir-faire.

Autre piste expliquant l'évolution en question : le goût de notre époque pour la sécurité et la maîtrise des processus. « L'Homo faber » maîtrise la nature, ses outils, ses actes, alors que l'homme d'action est tributaire des autres. Il s'agit de remplacer « l'agir » incertain et fragile par le « faire » parfaitement maîtrisé. Le refus de l'incertitude, caractérisé par l'importance actuelle des normes qualité type ISO, amène à refuser l'incertitude liée au collectif. La « non-responsabilité » des acteurs est rejetée, tout comme le hasard, au profit d'une standardisation et d'une interchangeabilité des individus. Il y a une dégradation évidente de l'espace public, donc de la démocratie.

Cette dégradation, nous la percevons enfin dans le statut du politique. Pour l'époque moderne, selon Hannah Arendt, la politique est vaine. Ceci s'est d'ailleurs renforcé dans les années 80 marquées par une idéologie prônant, notamment outre-Manche et outre-Atlantique, un désengagement de l'État considéré comme « le » problème. La société de masse est devenue apolitique. « L'Homo faber » crée bien un espace public — le marché — où il présente son œuvre. Mais cet espace n'est pas politique, et la relation entre les individus se limite à l'échange de biens fabriqués dans la solitude.

³⁹ Dans le dossier « Comment internet modifie notre cerveau », La Recherche, n°407, septembre 2012, plusieurs études scientifiques sur l'impact du numérique sont évoquées et notamment l'une d'elles menée par l'Académie des sciences sur l'effet des écrans sur le cerveau des enfants.

Pour ce faisceau de raisons, Hannah Arendt constate avec dépit le triomphe de « l'Animal laborans » sur l'homme d'action. Bergson ne dit pas autre chose lorsqu'il dénonce « *dans ce corps démesurément grossi, l'âme reste ce qu'elle était, trop petite maintenant pour le remplir, trop faible pour le diriger. D'où le vide entre elle et lui. D'où les redoutables problèmes sociaux, politiques, internationaux qui sont autant de définitions de ce vide, et qui, pour le combler, provoquent aujourd'hui tant d'efforts désordonnés et inefficaces :*

il y faudrait de nouvelles réserves d'énergie, cette fois morales. » (Bergson, cité par Braconnier, 2013). Ce qui se joue, dans ce renversement de valeurs et, à travers lui, de sens donné au travail, s'avère fondamental et touche ce qui nous définit comme êtres humains.

Selon Braconnier (2013), l'économie sociale et solidaire propose justement une solution permettant de corriger cette dérive décrite par Hannah Arendt, en apportant ce supplément d'âme réclamé par Bergson.

Pour Braconnier, en effet, l'enseignement d'Hannah Arendt est clair en ce qu'il permet de comprendre que les innovations sociales que propose l'économie sociale et solidaire sont bien davantage à rechercher « *dans l'accomplissement et la valorisation des individus au cœur de l'activité de travail, que dans les résultats ou performances recherchés dans la production* ».

Cet accomplissement des individus s'apparente à « l'action » définie par Hanna Arendt, quand la performance du système de production relève du niveau de « l'œuvre ». C'est bien la dimension d'action politique au sens d'Hannah Arendt qui est cruciale. Les innovations sociales, pour être appropriées, « *nécessitent d'être élaborées, débattues collectivement et démocratiquement* » selon Braconnier (2013). Pour lui, l'économie sociale et solidaire est aujourd'hui « *un lieu absolument autre dans l'économie, une espèce de contestation à la fois mythique et réelle de l'espace où nous vivons* ». Dans ce lieu à part, où il s'agit « d'entreprendre autrement », le travail devient « action ». Une synergie se crée entre développement individuel et développement collectif visant à l'émancipation des individus. Il conclut par cette formule : « *l'économie sociale et solidaire constitue un jardin de la démocratie économique au sens où, par nature, nous devons travailler pour vivre, et néanmoins cultiver notre humanité* ».

La réflexion d'Hannah Arendt sur les différentes natures de ce que nous appelons communément le travail ainsi que sur la perte de sens de celui-ci à notre époque nous pousse à rechercher des formes d'organisations nous permettant de redonner une véritable valeur à nos activités. L'économie sociale et solidaire semble pouvoir répondre à cet enjeu. Compte tenu de la grande hétérogénéité de ce type d'économie, et dans la volonté d'explorer un terrain et non seulement des principes, nous avons choisi de nous intéresser aux Scop.

11.4. Les sociétés coopératives et participatives : des salariés « co-entrepreneurs » guidés vers « l'action »

11.4.1. Présentation du statut Scop

Au sein de l'Économie sociale et solidaire (ESS), les Scop — Sociétés coopératives et participatives — s'avèrent particulièrement intéressantes à étudier compte tenu des règles qui régissent ce statut et de leur justification.

Elles appartiennent tout d'abord à l'univers coopératif.

Les spécificités de l'identité coopérative ont été mises en évidence par l'Alliance coopérative internationale en 1895 puis en 1995. Sept principes fondamentaux ont été identifiés pour définir le monde coopératif :

1. L'adhésion volontaire et ouverte à tous ;
2. La nature démocratique du fonctionnement de ces organisations ;
3. L'implication des membres de la coopérative dans son capital ;
4. L'autonomie et l'indépendance de l'organisation coopérative ;
5. Le rôle d'éducation, de formation et d'information des coopératives ;
6. La nécessité d'une coopération entre coopératives ;
7. L'engagement sociétal.

Les Scop adoptent totalement ces principes, mais proposent une forme d'organisation originale :

Leur projet « *est de permettre aux salariés de maîtriser leur activité professionnelle et de partager équitablement le pouvoir, les décisions et les fruits de leur travail.* » (Alternatives économiques, 14 mars 2004). Il s'agit de favoriser la réappropriation par les salariés du résultat de leur travail. Depuis le début de la révolution industrielle et la montée en puissance du salariat, l'idée que le travail du salarié a pour contrepartie le salaire qu'il reçoit s'est en effet imposée.

En acceptant ce contrat, le salarié perd ainsi tout droit sur le résultat de son action qui profite alors uniquement à l'actionnaire, détenteur du capital. De fait, la montée en puissance du salariat s'accompagne donc d'une distinction nette entre capital et travail et entérine la domination du premier sur le second, puisque c'est celui-là qui tire profit de celui-ci.

Le projet Scop, dont les prémices remontent en France à 1830, vise à refuser cette soumission du travail face au capital en affirmant le principe selon lequel un salarié reçoit un salaire en échange de son action, mais conserve les droits sur le résultat de celle-ci.

L'« esprit » de ce type de structure étant posé, comment se traduit-il juridiquement aujourd'hui ?

Les Scop sont des sociétés commerciales, de statut SA ou SARL, qui conjuguent un projet économique soumis à l'impératif de rentabilité et un projet social guidé par la recherche d'une gouvernance démocratique.

Deux lois encadrent ce statut en France et mettent en évidence des principes distinctifs par rapport aux sociétés commerciales classiques.

- Les Scop appartiennent à leurs salariés qui détiennent ensemble au moins 51,0 % du capital et 65,0 % des droits de vote. Les associés extérieurs, personnes physiques ou morales, sont limités à 49,0 % du capital et 35,0 % des droits de vote. La propriété est bien dans les mains des salariés ;
- Les décisions en Assemblées générales sont prises suivant le principe démocratique « un associé égale une voix ». Le pouvoir au sein d'une Scop ne dépend donc pas du pourcentage de capital détenu. On parle ainsi de sociétés de personnes en opposition aux sociétés de capitaux. Cette règle impose la primauté de l'individu sur le capital. Des associés élisent un gérant pour une SARL (obligatoirement parmi les salariés), un Conseil d'administration pour une SA, à qui ils confient la gestion courante de l'entreprise.
Les décisions stratégiques sont généralement également soumises au vote des associés. Ceci fonde le caractère démocratique du fonctionnement de ces organisations ;
- La répartition du bénéfice est encadrée et, à la différence de ce qui se fait dans les sociétés traditionnelles, s'opère en trois parts :
 1. La part « travail », versée aux salariés, représente au moins 25,0 % des bénéfices ;
 2. La part « réserves », au minimum 16,0 % des bénéfices, reste propriété de l'entreprise et non des associés. Il s'agit de réserves impartageables ;
 3. La part « capital », au plus 33,0 % des bénéfices, est versée aux associés. Cette part est facultative.
- Le capital des Scop varie en fonction des entrées et sorties d'associés selon des formalités spécifiques. Les parts sociales conservent leur valeur nominale et sont généralement remboursées à la demande du sociétaire dans un délai de cinq ans (suivant les statuts) et toujours au plus à leur valeur d'acquisition. Ceci interdit toute démarche spéculative. Le but d'une Scop est bien d'exercer une activité, non de dégager un profit en investissant un capital.

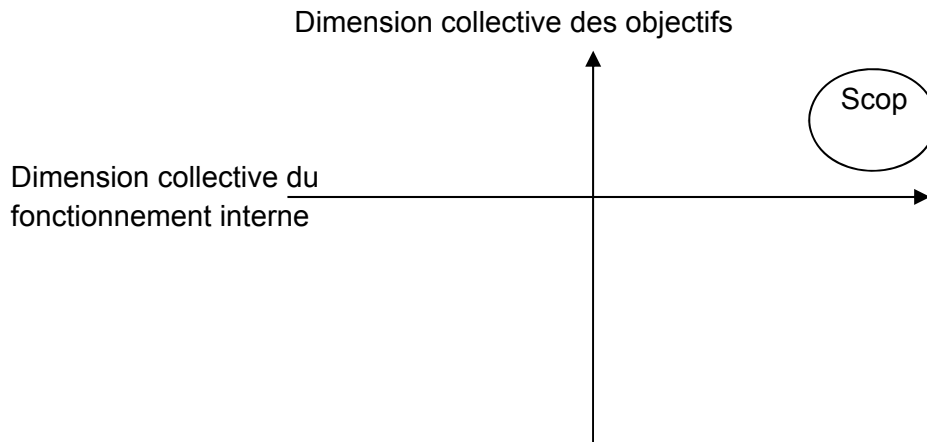
Les spécificités du modèle Scop reposent donc principalement sur le « personnage » du « salarié associé ». Ces « salariés associés » détiennent collectivement le savoir-faire, mais également le pouvoir dans l'entreprise. Ils sont appelés dans la terminologie des Scop, des « co-entrepreneurs ».

11.4.2. Les « co-entrepreneurs » : des salariés associés inscrits dans une démarche d'entrepreneuriat collectif et incités à « l'action »

Par nature, les coopératives et notamment les Scop définissent leurs actions comme relevant de l'entrepreneuriat collectif. Ceci est une caractéristique forte des organisations de l'Économie sociale et solidaire selon Emin et Schieb-Bienfait (2010).

En reprenant les deux dimensions mises en évidence par Spaey et Defourny (2004) pour définir les champs de l'entrepreneuriat collectif, nous pouvons positionner les Scop de la façon suivante :

Figure 4 : *Positionnement des Scop dans le champ de l'entrepreneuriat collectif*



En effet, les objectifs d'une Scop sont autant liés à la réussite du projet qu'à la façon dont ce projet est géré.

Il s'agit tout particulièrement de prendre en compte les attentes des salariés exprimées notamment dans le cadre des Assemblées générales. De plus, le fonctionnement se voulant le plus démocratique possible, l'organisation possède incontestablement une forte dimension collective. Les principes combinés d'un associé = une voix et de la détention de la majorité du capital par les salariés garantissent ce caractère collectif de la gestion d'une Scop. Boncler et al (2006) renchérissent en soulignant l'importance du principe de l'adhésion volontaire à un fonctionnement collectif et de celui de la répartition de la propriété. Autant d'éléments garants du caractère collectif de la démarche. Il faut remarquer également que le statut d'associé s'acquiert avant tout par élection, la prise de parts sociales étant secondaire, car relevant davantage d'une formalité administrative.

Afin de définir plus précisément ce que représente le « co-entrepreneur », nous avons mené une étude qualitative sur sept cas de Scop de l'ouest de la France.

Tableau 16 : *Présentation des cas étudiés*

Scop	Localisation géographique	Activité	Salariés	Durée de l'entretien
Tri Martolod	29	Brasserie traditionnelle	12	1 h 34
SNAT	44	Transport routier	131	1 h 54 + 1 h 08
Biocoop Biogastell	29	Distribution	18	1 h 48
La laborieuse	29	Peinture	14	1 h 21
Les ouvriers du jardin	44	Conception et réalisation de jardins	28	1 h 52
L'union des couvreurs	29	Couverture	28	0 h 52
Alternatives économiques	75	Édition	45	1 h 18

Ces rencontres ont été préparées par des entrevues avec trois experts de l'Union régionale des Scop de Bretagne, représentant au total 5 h 40 d'entretiens.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de nos études de cas.

Tous nos interlocuteurs ont insisté sur le caractère collectif de l'entrepreneuriat. Les décisions, et notamment les décisions importantes, stratégiques, sont bien aux mains des salariés associés. Les statuts des Scop le garantissent, et les gérants respectent cet état de fait, même si cela doit conduire à des décisions problématiques.

Les qualificatifs les plus régulièrement utilisés par nos interlocuteurs pour décrire ce qu'ils attendent d'un « co-entrepreneur » peuvent se regrouper dans les cinq thématiques suivantes :

1. Responsabilité

Le « co-entrepreneur » doit être « responsable », « conscient », « raisonnable ». Ce thème apparaît dans toutes les entrevues. Deux voies semblent mener à cette responsabilisation : l'existence, chez les salariés-associés, de valeurs fortes et la mise en place, par l'entreprise, de méthodes managériales permettant de rendre les salariés conscients des enjeux. Cette responsabilisation doit notamment conduire ceux-ci à se considérer comme propriétaires de l'entreprise ;

2. Implication, investissement

Si les salariés associés doivent avant tout réaliser les tâches qui leur incombent, ils doivent également montrer une implication personnelle dans le fonctionnement global de l'entreprise. Elle peut se traduire par des missions réalisées en dehors du temps de travail ;

3. Autonomie

Il y a, là aussi, une attente forte des gérants de Scop. L'encadrement se doit de favoriser les prises d'initiatives, afin de développer l'autonomie des salariés dans un cadre toutefois bien défini ;

4. Solidarité

Une part importante de l'investissement de chacun se fait pour le collectif. Dans tous les cas étudiés, nous avons observé l'absence d'objectifs individuels.

Ce mode de management est, en effet, considéré comme pouvant susciter des comportements individualistes totalement en contradiction avec l'esprit des Scop. Il est avant tout demandé aux salariés associés d'œuvrer pour le « bien commun » ;

5. Vision globale de l'entreprise

Ce point constitue à la fois une attente des dirigeants de Scop vis-à-vis des salariés associés, mais aussi un moyen de développer les caractéristiques que nous venons de citer. Il s'agit de développer chez ces derniers, une vision transversale du fonctionnement de l'entreprise et une bonne compréhension des enjeux stratégiques. Ces deux éléments permettent de construire une vision globale du fonctionnement et de la situation de l'entreprise. Cette caractéristique représente une condition au développement des autres éléments qui donnent une consistance au concept de « co-entrepreneur ». Son absence constitue un frein puissant, selon plusieurs de nos interlocuteurs.

Le « co-entrepreneur » correspond donc, selon nos interlocuteurs, à un salarié-associé responsable, investi, autonome, solidaire et possédant une vision globale de son entreprise. La figure ci-dessous schématise le « profil » d'un salarié associé. Plus l'aire de la figure est importante, plus le « co-entrepreneuriat » est avéré.

Figure 5 : *Les caractéristiques attendues chez le « co-entrepreneur »*



Ces caractéristiques sont-elles l'apanage des « co-entrepreneurs » des Scop ? Ne correspondent-elles pas aux attentes habituellement mises en avant dans bon nombre d'entreprises ? Il convient de se méfier de la banalisation de ces termes.

Lorsque nous évoquons la responsabilité, il s'agit de rendre le « co-entrepreneur » responsable de la réussite globale de son entreprise et des choix stratégiques à opérer. Cette responsabilité est une responsabilité d'actionnaire. Ainsi, le gérant de la SNAT affirme s'adresser bien davantage aux individus qu'il considère comme sociétaires plutôt que comme salariés. La responsabilité du « co-entrepreneur » s'avère donc globale, stratégique et financière.

Concernant l'implication, nous dépassons largement le type d'implication classiquement demandé à un salarié. Il ne suffit pas d'être investi dans son poste, mais il faut très souvent s'impliquer dans des problématiques transversales et dans le bon fonctionnement de l'organisation. Cette implication peut dépasser le cadre habituel du travail, pour prendre la forme d'un bénévolat. Nous l'avons remarqué dans toutes les structures que nous avons étudiées. Enfin, cette implication se constate dans les choix stratégiques de l'entreprise, puisque les salariés associés élisent leurs dirigeants et participent aux décisions stratégiques. Cette participation peut d'ailleurs se traduire par le fait d'intégrer le conseil d'administration, pendant une durée plus ou moins longue.

L'autonomie réclamée aux « co-entrepreneurs » va de pair avec des structures très peu hiérarchiques. Nous observons une formalisation minimaliste. Plusieurs de nos interlocuteurs ont, bien entendu, mis en évidence l'importance du respect des rôles de chacun. Mais le cadre s'avère souple et les initiatives favorisées.

La solidarité représente une valeur fondamentale pour les Scop. Elle s'opère dans le cadre du travail quotidien des salariés, comme à La laborieuse où les salariés peuvent être mobilisés hors du temps habituel de travail pour terminer des chantiers en retard. Elle s'observe également dans les tâches « coopératives » où chacun participe bénévolement à des tâches nécessaires, mais ne relevant pas de sa fonction : lavage des véhicules, rangement d'entrepôts... (Les ouvriers du jardin, Biogastell).

Dans toutes les structures étudiées, nous observons une attention toute particulière portée à l'information des salariés associés, notamment afin que ceux-ci développent une vision globale de leur entreprise et du secteur dans lequel ils travaillent. Chacun peut, et doit, s'intéresser à tout ce qui se passe dans et hors de l'entreprise.

Plusieurs de nos interlocuteurs font de ce point une différence entre ce qui existe en Scop et ce qui se pratique habituellement dans beaucoup d'entreprises.

Finalement, si ces caractéristiques ne sont pas toutes spécifiques aux « co-entrepreneurs », leur intensité et la cohérence du système qu'elles constituent contribuent à distinguer les salariés associés des Scop des salariés des structures de l'économie capitaliste.

Ces éléments font-ils des « co-entrepreneurs » des entrepreneurs au sens académique du terme ? Lévy-Tadjine et Paturel (2008), dans le cadre d'une réflexion sur la nature de l'entrepreneuriat collectif, proposent trois types de démarches entrepreneuriales :

- « L'action ensemble » dans laquelle un *leader* entrepreneur s'entoure de « suiveurs » et qui ne constitue pas véritablement une forme d'entrepreneuriat collectif ;

- « L'action à plusieurs » qui représente un premier niveau d'entrepreneuriat collectif, même si le projet n'est pas encore élaboré collectivement ;
- « L'action commune » ou équipreneuriat pur, où chaque acteur s'avère indispensable au projet et irremplaçable.

Dans notre cas, Boncler et al (2006) constatent que l'investissement réel, non financier, des salariés associés, s'avère très hétérogène. De plus, par nature, l'équipe pilotant la Scop est amenée à évoluer au gré des élections. Elle comporte des salariés ne possédant pas forcément de compétences indispensables, mais au contraire se charge de former petit à petit ces individus. Ces éléments s'avèrent rédhibitoires pour considérer chaque « co-entrepreneur » comme un entrepreneur. D'après la typologie de Lévy-Tadjine et Paturel (2008), force est de constater que nous sommes bien plus souvent face à une « action à plusieurs » qu'à « une action commune ». Il s'agit donc en général plutôt d'un équipreneuriat imparfait.

Nous pouvons donc présenter le modèle Scop comme un modèle visant à valoriser un entrepreneuriat collectif prenant la forme d'un « entrepreneuriat à plusieurs » et cherchant à entraîner dans sa dynamique des « co-entrepreneurs », salariés associés particulièrement impliqués dans la stratégie et le fonctionnement de l'entreprise. Ces « co-entrepreneurs » sont bien des « acteurs gravitationnels » — pour faire écho à l'image de Lévy-Tadjine et de Paturel — que les pratiques managériales vont devoir attirer au plus près du noyau entrepreneurial. Mais ils ne constituent pas, en général, des entrepreneurs au sens académique du terme.

Si les principes de l'économie sociale et solidaire redonnent la priorité à « l'action » au sens d'Hannah Arendt, ceci nous semble encore plus convaincant dans l'univers des Scop. Nous avons vu dans notre première partie que les sociétés coopératives de production avaient, dès leur création, la volonté de valoriser le métier, les savoir-faire. Il s'agit bien de rompre avec la logique d'une organisation industrielle consistant en une simplification à outrance des tâches et qui contribue à transformer l'artisan en ouvrier non qualifié et « l'œuvre » en « travail ». Les valeurs des Scop favorisent donc la transition du « travail » vers « l'œuvre ». Mais les Scop sont aussi des sociétés participatives dont le fonctionnement doit être le plus démocratique possible en donnant à chacun la possibilité de s'exprimer et d'agir. Les Assemblées générales sont, par exemple, des espaces privilégiés d'expression où chaque associé a le même droit à la parole. L'entreprise devient un espace public, car elle appartient à tous les salariés associés. Il y a également une volonté d'engagement militant que nous avons observée chez plusieurs de nos interlocuteurs. Le statut Scop offre bien un cadre privilégié à une action politique au sens d'Hannah Arendt. De la valorisation de l'œuvre, nous passons bien à une logique « d'action ».

« Entreprendre autrement » en Scop, favoriser le développement du « co-entrepreneuriat », consiste donc avant tout à repenser le travail de façon à mettre des individus en situation « d'action », leur permettant de se construire dans un collectif.

11.5. Conclusion

Selon Hannah Arendt, le travail peut nous permettre de construire notre humanité par « l'action », c'est-à-dire par l'interaction avec les autres. Toutefois, l'évolution moderne des pratiques observées dans la sphère professionnelle tend à nous éloigner de cette conception du travail. Pourtant, des solutions existent pour redonner ce sens au travail, telle celle proposée par les Scop dont les pratiques managériales visent à faire des salariés des acteurs de leur propre vie en les incitant à devenir « co-entrepreneurs ». Ceci passe notamment par l'idée de faire de l'organisation non plus simplement un moyen d'atteindre des objectifs stratégiques, mais une fin en soi, un lieu d'épanouissement des individus.

12.Créativité et innovation face à la complexité de l'environnement : une analyse basée sur les sciences de la complexité

Annick CASTIAUX

Professeur à l'Université de Namur (Belgique).

Courriel : annick.castiaux@unamur.be

En théorie des systèmes, la loi de la variété requise proposée par Ashby (1951) stipule que *pour qu'un système A puisse « contrôler » un système B, il faut et il suffit que la variété de A, c'est-à-dire le nombre de configurations ou états différents qu'A peut adopter, soit supérieur (ou au moins égale) à celui de B*. Si l'on considère la firme comme un système complexe adaptatif en coévolution avec un environnement lui-même complexe et incertain (Holland, 1992), la capacité de la firme à exprimer une variété suffisante de réponses pour faire face à cet environnement est une condition de survie.

Dans cette contribution, nous mettons en évidence que cette capacité repose essentiellement sur le développement, par les agents individuels composant la firme (i.e. les ressources humaines) de comportements innovants et coordonnés. Ces comportements innovants ne peuvent émerger que dans une organisation soutenant l'esprit d'entreprendre, sur base d'un management combinant adéquatement la liberté créative individuelle et le contrôle nécessaire pour atteindre un objectif collectif.

Afin d'appuyer notre propos, nous utilisons un modèle multiagents simple mettant en relation la firme et son environnement. Pour simuler le caractère dynamique et évolutif de l'environnement dans lequel les firmes évoluent, nous en augmentons progressivement la complexité (i.e. la variété). Face à cette complexité croissante, nous étudions la capacité d'adaptation de firmes dont le modèle managérial repose sur différentes combinaisons entre liberté et contrôle. Nous comparons les simulations obtenues selon que les firmes peuvent ou non adapter leur modèle managérial. Nous illustrons les différentes situations obtenues de cas d'entreprises développés dans la littérature en management de l'innovation.

Comme le souligne Hatch (1999, p. 106), cette analyse inspirée de la loi de la variété requise suppose que les firmes ont une connaissance parfaite de la complexité qu'elles doivent affronter, ce qui n'est évidemment pas le cas. Notre modèle permet cependant d'illustrer de manière pédagogique la nécessité d'adopter des méthodes managériales innovantes dans un environnement économique et social à la complexité croissante.

13. De l'économie de la connaissance à l'économie de l'innovation : développer l'éducation en entrepreneuriat

Jean BONNET

Maître de Conférences HDR, Université de Caen,
Département d'Économie, CREM-CAEN (CNRS
UMR 6211), (France).
Téléphone : 02-31-56-54-23.
Courriel : jean.bonnet@unicaen.fr

De l'économie de la connaissance à l'économie de l'innovation : développer l'éducation en entrepreneuriat.

Résumé étendu

La période actuelle est une période de réémergence de l'entrepreneuriat en Europe et en Amérique du Nord. Bien que l'Europe soit certainement plus entrepreneuriale que dans les années 1960 et 1970, elle le reste insuffisamment par rapport à une économie mondiale qui est globalement devenue plus entrepreneuriale (Audrestch, 2006, rapports du GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* —, années 2000-2006-2009). Selon Erkki Liikanen (2003) (membre de la Commission européenne, responsable pour les entreprises et la société de l'information), « *Europe suffers from an entrepreneurship deficit in comparison to the US* ». D'après le rapport SAPIR (An Agenda for a Growing Europe, 2004), l'entrepreneuriat et particulièrement la création d'entreprises innovantes apparaissait comme un des moyens importants de mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne (2000) pour renforcer l'innovation et la croissance et construire en Europe « *the most competitive and dynamic knowledge-driven economy by 2010* ». La comparaison avec les États-Unis où la croissance forte des années récentes provient en partie de la création d'entreprises dans les secteurs innovants peut nous éclairer sur la nécessité de développer davantage l'intensité entrepreneuriale en Europe, et ce particulièrement dans les secteurs innovants (Bonnet et al., 2010). « *Micro, small and medium-sized enterprises are socially and economically important, since they represent 99,0 % of all enterprises in the US. They provide around 65 million jobs and contribute to entrepreneurship and innovation* »⁴⁰. ACS, Audretsch et Lehman, (2013) dans leur théorie récente du *Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship* (KSTE), mettent alors en avant l'importance de la combinaison locale d'entrepreneurs et de savoirs principalement diffusés par les universités et les centres de recherche : « *The ability to transform knowledge into economic knowledge involves not only a set of skills and insights, but also local proximity to the source of the knowledge* ».

La promotion d'un « capital entrepreneurial » c'est-à-dire de personnes capables de porter des projets novateurs et ambitieux susceptibles de générer une forte croissance doit donc être développée dans les régions en relation avec les compétences technologiques reconnues des

⁴⁰ http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf (janvier 2015).

différentes régions. Ces entrepreneurs sauront être les vecteurs de la création de nouveaux emplois, en particulier d'emplois qui se substitueront en partie à l'entrepreneuriat par nécessité. En définissant l'entrepreneur comme le « *filtre du savoir* », Audretsch et al. (2006, 2013) montrent que l'entrepreneur perçoit l'information économique pertinente, la transforme en profit et révèle aux autres la valeur de leur propre information (Binet et al. 2010). En faisant cela, il réduit les poches d'ignorance. L'identification d'un profit de marché par un entrepreneur crée des opportunités pour les autres, Holcombe (1998). C'est pour cette raison que, plus il y a d'entrepreneurs, plus la société partage de nouvelles informations qui créent de nouvelles opportunités de création d'entreprises. Pour Stam (2008) certaines conditions sont cependant nécessaires à l'activité entrepreneuriale. Tout d'abord l'existence d'opportunités entrepreneuriales qui peuvent être plus ou moins importantes, l'existence d'individus aptes à les saisir (c'est-à-dire ayant la volonté et la capacité de s'engager dans l'aventure entrepreneuriale) et prêts à se confronter à l'incertitude (sur la demande, sur la capacité à soutenir la comparaison avec les concurrents, sur l'importance de la création de valeur, etc.). Ensuite l'opportunité doit être poursuivie dans une organisation et elle doit représenter une réelle recombinaison de ressources qui implique un changement sur le marché. Stam précise qu'il faut une recombinaison des ressources dans une *nouvelle forme* qui n'est pas une imitation parfaite de ce qui a été fait auparavant. Il identifie trois sources principales d'opportunités d'entreprendre dans cette évolution : les changements technologiques qui sont la principale source d'opportunités entrepreneuriales, les changements sociaux et démographiques avec en particulier le vieillissement de la population, les changements plus politiques qui ont consisté en un approfondissement de l'économie de marché par les mouvements de dérégulation, privatisation et libéralisation.

L'économie actuelle peut être qualifiée d'*économie de l'innovation*. Elle signifie que la valeur de l'entreprise est liée aux savoirs, aux compétences et aux capacités créatrices et innovatrices du personnel. Selon Audretsch (1995), l'analyse de la capacité d'innovation d'une industrie gagne alors à être menée au niveau de l'individu porteur du projet innovant plutôt qu'au niveau de l'entreprise. La raison en est l'asymétrie d'information entre le porteur innovateur et les responsables des entreprises quant à la faisabilité et à la rentabilité d'un projet. L'appropriation des gains de l'innovation peut alors constituer une incitation puissante à la création d'entreprises directement liée aux incitations individuelles⁴¹ et dans certains cas à la frustration technologique (Shapiro, 1975). Baumol (2004) note que les innovations de rupture se traduisent souvent par la création d'entreprises. Selon Fink⁴² (2009), « Confier l'innovation aux grands groupes est une erreur, car ils ont peur des innovations de rupture. Celles-ci viennent des académiques. Il faudrait un plan français ou européen pour aider les *startups* à croître. Sinon, elles sont rachetées par des entreprises, souvent étrangères, et ne restent pas en France ».

Une structure de récompense inadaptée et un fonctionnement du marché du travail institutionnalisé nuisent à la création d'entreprises innovantes. Même si, dans le cas de la France, depuis la loi Dutreil — dite *loi d'initiative économique* — on a constaté une

⁴¹ *Personnel Economics* (Lazear, McNabb, 2004), champ qui étudie la structure de paie et les promotions au sein des organisations.

⁴² Titulaire de la chaire d'innovation technologique-Liliane Bettencourt au Collège de France, premiers lauréats (avec Ester Duflo et François Pierrot) de la médaille de l'innovation du CNRS, remise le 27 avril 2011.

amélioration de la dynamique entrepreneuriale renforcée par ailleurs avec le statut d'autoentrepreneur, cependant plutôt pour des motifs de nécessité (Abdesselam et al., 2014). L'autocréation de son activité est devenue une intention de travail importante chez les jeunes.

Elle découle aussi malheureusement parfois de l'absence des perspectives d'emplois dans les entreprises existantes. Le succès a été instantané puisque plus de 600 000 autoentrepreneurs ont été enregistrés en 2009 et 2010 — ce statut concerne plus de 900 000 personnes en août 2013 — même si pour une grande partie de ces nouveaux entrepreneurs il s'agit plus d'un complément de revenus lié à une activité salariée voire d'un complément de retraite (moins de 50,0 % sont économiquement actifs et déclarent un chiffre d'affaires positif) (Aubry et al., 2015). L'environnement institutionnel est alors à améliorer de même que l'éducation et la recherche d'une véritable *économie de l'innovation*.

D'un point de vue microéconomique, la décision de devenir entrepreneur est principalement une décision *d'allocation de son capital humain* au regard de la mise en balance d'un coût d'opportunité d'entreprendre avec une espérance de rétribution (monétaire, symbolique — reconnaissance sociale — voire psychologique). Un individu va faire des choix au regard de l'allocation de son capital humain ce qui le conduit à mener des projets dans différentes situations et pour différentes raisons. La façon habituelle de qualifier une économie entrepreneuriale est de considérer que les nouveaux entrepreneurs sont tirés (effet *pull*) dans la création d'entreprises par la perception d'opportunités de profits (à la Kirzner, 2009). En ce sens ils répondent à des motivations positives puisque créer une entreprise résulte alors de la volonté de valoriser une idée nouvelle, de développer une idée innovante... Il existe cependant une partie des créations d'entreprises nouvelles qui provient d'entrepreneurs qui sont poussés dans la création d'entreprises (effet *push*⁴³). Ils répondent plutôt à des motivations négatives — éviter la dépréciation de leur capital humain, faible coût d'opportunité d'entreprendre (Bhattacharjee et al., 2010) —. Baumol (1990) montre que si le nombre total d'entrepreneurs (l'intensité entrepreneuriale) varie dans les sociétés, leur contribution à la croissance varie encore plus selon leur allocation dans le temps et l'espace entre des activités plus ou moins productives selon les périodes et les cultures étudiées. Il constate alors que certaines sociétés ont privilégié historiquement certaines structures de récompense qui en orientant les efforts des ressources entrepreneuriales permettent une diffusion plus ou moins large des progrès techniques et donc de la croissance et du développement.

Les *règles du jeu* nous permettent de comprendre le « décrochage » français en référence à l'écart qui existe entre une société entrepreneuriale qui valorise l'initiative privée et une société salariale qui accroît le coût d'opportunité d'entreprendre pour celui qui veut entreprendre. Dans une société entrepreneuriale, être salarié ne donne pas l'assurance d'une situation stable à cause de la plus grande latitude pour les employeurs de licencier. En revanche la flexibilité du marché du travail peut plus facilement inciter les individus à

⁴³ Examples of push factors, are uncompetitive compensation schemes, weak social insurance benefits, but also limited autonomy associated with employee status, or the lack of attractive alternative occupational choice, (Thurik, Dejardin, 2011).

entreprendre dans la mesure où cette action constitue un signal positif pour les futurs employeurs même si l'entreprise ne réussit pas aussi bien que prévu.

Dans une société salariale comme en France, les salariés ont des avantages historiques importants, avec la sécurité sociale, une relative stabilité des emplois et la possibilité de bénéficier de nombreux biens publics⁴⁴. Une certaine rigidité du marché du travail et la stigmatisation de l'échec entrepreneurial détournent un certain nombre d'étudiants et de salariés qualifiés dont les chercheurs et ayant une expérience de leur métier de valoriser leur capital humain dans l'option entrepreneuriale. Dans le cas français, on constate par ailleurs un engagement insuffisant des élites dans l'activité entrepreneuriale innovante du fait de l'existence de *sunk costs* pour cette population, liés aux effets réseau et à la stigmatisation de l'échec entrepreneurial si le projet de création réussit moins bien que prévu⁴⁵ (Bonnet, Cussy, 2010). Le salarié ne peut se lancer dans l'aventure entrepreneuriale que dans la mesure où l'environnement global est favorable, c'est-à-dire que le marché du travail est fluide, qu'il perçoit que son éventuel échec ne le pénalisera pas et qu'il trouve les soutiens financiers et de conseils dont il a besoin. Le même raisonnement peut s'appliquer aux jeunes étudiants des universités ou des écoles d'ingénieurs. La sécurisation des parcours professionnels associée avec une plus grande flexibilité du marché du travail va dans le sens d'une plus grande mobilité et donc prêche en faveur de la création d'activités pour de bonnes raisons⁴⁶. Les coûts de création sont en effet plus élevés dans les économies où le taux de chômage est élevé puisque ce dernier accroît le coût de sortie de l'entrepreneuriat. En conséquence la proportion dans la population des nouveaux entrepreneurs mus par des motifs de nécessité est d'autant plus importante que le taux de chômage est élevé et lorsque cette proportion croît, elle engendre une externalité négative à travers l'accroissement des coûts de création. Les deux motifs ne sont donc pas indépendants. Une économie qui crée insuffisamment d'emplois (taux de croissance faible) et un mauvais fonctionnement du marché du travail — par exemple une durée moyenne du chômage élevée — renforcent la création d'entreprises pour des motifs plutôt *négatifs* et surtout *décourageant* l'aventure entrepreneuriale pour des motifs *positifs*. À l'échelle européenne, Wenekers (2006) a ainsi montré qu'il existe une relation négative entre le taux de chômage et l'intensité entrepreneuriale totale des pays (effets *push* et *pull*).

L'économie française se situe malheureusement dans une situation où les effets *push* dominant ce qui se traduit par une faible intensité entrepreneuriale et surtout pour de mauvais motifs. L'occupation préalable du nouvel entrepreneur permet d'illustrer notre propos.

⁴⁴ Les travaux du GEM montrent que les coûts sociaux pour les entrepreneurs individuels sont très lourds en France. Dans le cas de la France, ce régime n'était pas très favorable à l'entrepreneuriat jusqu'à la nouvelle législation sur les « autoentrepreneurs » qui est apparue au début de 2009.

⁴⁵ Le *sunk cost* ou coût irrécouvrable est une notion d'économie industrielle qui exprime le fait que certains investissements (capital productif), dès ils sont effectués, perdent toute valeur résiduelle si l'objet de l'investissement (par exemple le bâtiment d'exploitation dans le cas des élevages hors-sol en agriculture) n'est pas utilisé pour ce dont il a été conçu. En élargissant ce concept au capital humain, nous montrons que certaines formations (les grandes écoles labellisées) n'incitent pas à la prise de risque de la part des diplômés.

⁴⁶ Blanchard Olivier « D'ici 5 ans le chômage pourrait être à 5,0 % », le Figaro économie, mercredi 19 septembre 2007.

Tableau 17 : Répartition des nouveaux entrepreneurs selon leur activité préalable

Activité préalable à la création d'entreprises	1994	1998	2002	2006	2010
En activité	42,2	50,3	53,8	51,0	61,0*
Chômeur	43,8	34,8	32,8	40,0	33,0
Inactif	14,0	14,9	13,4	9,0	6,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Autoentrepreneur 2009

Source : INSEE (enquêtes Sine — Système d'informations sur les nouvelles entreprises — Élaboration propre.

La proportion des chômeurs dans la population des nouveaux entrepreneurs (créateurs/repreneurs) est environ de 2,5 à 3,5 fois plus importante que le taux de chômage⁴⁷. Même si on peut constater une amélioration récente, la part des chômeurs dans la population des nouveaux entrepreneurs est forte⁴⁸. L'intensité entrepreneuriale est quatre fois plus élevée dans la population des chômeurs par rapport à la population en activité et cette proportion a doublé entre 1985 et 1994, le taux de chômage étant particulièrement élevé en France les six premiers mois de l'année 1994 suite à la crise de 1993. Cela traduit l'effet du chômage avec la diminution du coût d'opportunité d'entreprendre pendant les périodes de chômage⁴⁹ et aussi la moindre incitation des salariés à se lancer dans l'aventure entrepreneuriale en période de crise. À partir de 2009 on voit l'effet de l'autoentrepreneuriat qui apparaît principalement comme un complément d'activité en augmentant la part des personnes préalablement en activité.

Existe-t-il un environnement favorable à l'entrepreneuriat innovant ? Pour cela il nous faut comprendre « pourquoi, quand et comment des opportunités de créations de nouveaux biens et de services apparaissent » (Shane et Venkataraman, 2000). La recherche sur les débordements de savoir (*knowledge spillovers*) ou les formes organisationnelles apprenantes (*organizational learning*) suggère qu'il existe des interactions continues entre les créateurs, les propriétaires et les consommateurs de technologie qui accélèrent la richesse et l'étendue du savoir et des nouvelles découvertes (Agrawal and Henderson, 2002). L'établissement des bureaux de transferts de technologie, des incubateurs et des parcs scientifiques universitaires répond au désir d'accélérer les processus de débordements de technologies et d'innovation au sein des universités et des écoles.

⁴⁷ Dans l'enquête Sine (Système d'informations sur les nouveaux entrepreneurs) de 1994, la proportion des chômeurs dans la population des nouveaux entrepreneurs est de 42,0 % pour un taux de chômage de 12,3 % ; dans l'enquête Sine de 1998, la proportion des chômeurs dans la population des nouveaux entrepreneurs n'est que de 28,0 % pour un taux de chômage de 11,7 %.

⁴⁸ Il faut nuancer aussi ces résultats par la conjoncture et l'évolution des dispositifs d'aides aux chômeurs créateurs/repreneurs d'entreprises. Pour l'enquête Sine 1994, il faut tenir compte de la crise de 1993 (PIB -1,0 %), pour 1998 de la bonne conjoncture et donc des possibilités d'emplois plus fortes offertes sur le marché du travail. En fait on constate que si les dispositifs plus ou moins favorables dans le temps à la création d'entreprises par les chômeurs accroissent le nombre d'entreprises aidées, ils ont un effet moindre sur le nombre de chômeurs créant leur entreprise qui dans un grand nombre de cas seraient passés à l'acte. La stratégie de passage par la case chômage peut certes exister, mais elle n'est pas essentielle.

⁴⁹ Les personnes au chômage créent leur entreprise sous la contrainte, quand bien même, être au chômage peut être pour eux l'occasion de porter un projet qu'ils nourrissent depuis de longs mois déjà.

Deux barrières principales peuvent cependant être relevées pour le développement des incubateurs en Europe : le manque d'entrepreneuriat et le sous-développement de la finance d'amorçage et des réseaux de financement privé (le capital-risque, les *Business Angels*, Aernoudt, 2004⁵⁰).

Construire une société plus entrepreneuriale apparaît comme un *challenge* essentiel pour la société française même si les freins à la création d'entreprises technologiques sont forts. Comment inciter les étudiants ou les personnes qualifiées à créer pour de bonnes raisons (c'est-à-dire à vouloir valoriser leurs idées innovantes)? Il est évident que le manque d'esprit entrepreneurial conditionne dans le cas européen et français l'apparition de structures de financement adaptées⁵¹. Si l'Europe veut soutenir son modèle social, cela nécessite plus de croissance économique, plus de nouvelles entreprises, plus d'entrepreneurs voulant s'engager dans une aventure entrepreneuriale et plus de petites et moyennes entreprises à forte croissance. Le besoin de créer un climat social plus favorable pour la création d'entreprises nécessite non pas seulement de changer d'état d'esprit, mais aussi d'améliorer les compétences managériales des Européens et d'éliminer les obstacles à la création, au transfert et à la croissance des entreprises. Selon Audretsch (2008), il est nécessaire d'encourager les politiques qui permettent la création et la commercialisation du savoir. La politique entrepreneuriale doit inclure les entrepreneurs potentiels : « ceci suggère que la politique entrepreneuriale soit plus orientée [que les politiques envers les petites entreprises] sur le processus du changement..., la politique entrepreneuriale a aussi une plus grande sensibilité au cadre et aux conditions contextuelles qui forment le processus de prise de décision des entrepreneurs et des entrepreneurs potentiels ». Il faut plus de *spin-offs* universitaires ce qui nécessite une plus grande coopération entre les écoles d'entrepreneurs et les départements scientifiques et techniques universitaires. Pour encourager le comportement d'entreprise au sein des universités et des écoles, il faut développer les réseaux Université-Entreprises⁵², construire les capacités de management, activer les pépinières, incubateurs et parcs technologiques et développer le capital-risque. Pour le jeune il s'agit de dépasser les inhibitions qui existent entre la perception de l'état d'entrepreneur et le réel passage à l'acte d'entreprendre. Un des moyens les plus simples et pertinents passe par l'éducation⁵³. Les études du centre Kauffman⁵⁴ montrent que les petites entreprises qui emploient des étudiants titulaires d'un diplôme d'entrepreneuriat réalisent des chiffres d'affaires plus élevés et connaissent une croissance de l'emploi plus importante que les autres.

⁵⁰ Les *Business Angels* sont de riches personnes privées qui investissent dans les nouvelles entreprises prometteuses, seules ou en groupe.

⁵¹ En France les nouvelles entreprises innovantes enregistrent un rationnement bancaire plus élevé que les autres jeunes entreprises (Bonnet et al., 2006). Les « jeunes pousses » (environ 2000 en France actuellement dont la moitié en phase d'amorçage et de démarrage et le reste en capital investissement) présentent des difficultés pour obtenir des crédits bancaires en raison du risque et de l'asymétrie d'information attachés à l'entreprise innovante. On constate aussi que les autres moyens de financement, Capital risque et *Business Angels* restent très en dessous de la norme américaine et dans une moindre mesure de la norme anglaise (CAS, 2011).

⁵² Les études de cas et d'autres méthodes d'enseignement interactives sont sous-utilisées de même que l'implication des personnes des entreprises dans le processus d'apprentissage.

⁵³ Le rapport Hetzel sur le lien Université-Emploi (remis le 24 octobre 2006 au Premier ministre) préconise, dans le cadre du renforcement des liens entre l'entreprise et l'université, de sensibiliser les étudiants à la création d'entreprises, Les Échos, mercredi 25 octobre 2006, p.2.

⁵⁴ Fondation privée qui promeut l'entrepreneuriat et l'enseignement de l'entrepreneuriat aux États-Unis.

De plus ces diplômés sont plus nombreux à avoir fondé ou à travailler dans des entreprises de haute technologie et ils participent davantage à la Recherche et Développement et au développement des nouveaux produits. Des études récentes (Van Praag, Van Witteloostuijn, Van Der Sluis, 2013 ; Van Praag, Van Der Sluis, 2006,) montrent que les retours économiques de la formation sont plus élevés pour les entrepreneurs que pour les individus qui choisissent de travailler comme salariés.

Tableau 18 : *Effet d'une année d'étude supplémentaire sur l'augmentation moyenne des revenus selon le statut futur de l'étudiant**

	<i>Études Van Praag (2006, 2013)</i>
<i>Entrepreneur</i>	14,8 %
<i>Salarié</i>	10,8 %

**Elle mesure l'augmentation moyenne de la rémunération horaire des individus en pourcentage suite à une année d'étude supplémentaire selon qu'ils deviennent entrepreneurs ou salariés.*

L'augmentation du revenu suite à une année d'étude supplémentaire est plus forte de 37,0 % pour les entrepreneurs que pour les salariés (0,148 - 0,108)/0,108. Comment interpréter ce résultat ? Lazear (2005) a montré que les étudiants qui vont devenir entrepreneurs ont une stratégie de diversification de leur parcours éducatif. Une année supplémentaire peut être ainsi pour eux l'occasion de se former par exemple au *management*, formation qui leur sera directement utile dans leur travail futur d'entrepreneur.

L'année supplémentaire est ainsi plus rentable, car plus spécialisée sur les déficits de compétences du futur entrepreneur.

Une autre explication est de considérer que les connaissances acquises durant cette année supplémentaire nécessitent une certaine autonomie pour être mises en œuvre. Travailler dans sa propre entreprise est justement un moyen d'avoir cette autonomie et donc permet l'utilisation la plus efficace possible de son capital humain.

L'année supplémentaire est ainsi plus rentable, car les informations acquises sont plus facilement mises en œuvre en tant qu'entrepreneur.

Les entrepreneurs exerçant leur activité d'entreprise ont théoriquement plus de liberté pour optimiser leur décision d'éducation. Ils peuvent en effet décider comment organiser leur éducation de telle façon que cela amène un maximum d'effet productif en comblant leurs lacunes et ils ne sont pas contraints par les règlements de leurs supérieurs. Il est cependant clair qu'ils ont aussi bien souvent peu de temps à consacrer à la formation.

En admettant aussi le rôle positif de l'entrepreneuriat sur la concurrence et sur la diffusion des idées innovantes (cf. Schumpeter), ce qui est couramment admis dans la communauté scientifique en économie, alors les implications en termes de politiques publiques sont claires :

- Il faut donner aux étudiants la possibilité d'avoir des parcours diversifiés afin de leur permettre plus facilement d'opter pour une carrière entrepreneuriale ;
- Il faut développer le « capital humain entrepreneurial ». Celui-ci peut être accru par la sensibilisation, l'éducation et l'expérience, et donc certaines formations et expériences en entrepreneuriat sont bénéfiques et doivent être développées⁵⁵ ;
- Il faut inciter les individus les plus éduqués à envisager une carrière entrepreneuriale - trop de personnes fortement éduquées préfèrent travailler dans la fonction publique ou dans les grandes entreprises, dont les grandes entreprises multinationales⁵⁶ ;
- Enfin, il faut encourager l'éducation chez les entrepreneurs, en particulier l'éducation — ou la sensibilisation — qui ont pour but de développer l'ambition des entrepreneurs (Foidart, Surlemont, 2009).

L'acceptation de la défaillance (mais aussi de la création dans le cadre universitaire) est un ingrédient vital pour développer un changement culturel en ce qui concerne l'entrepreneuriat. Des filets de sécurité doivent être établis dans le but d'envisager l'entrepreneuriat comme une opportunité plutôt que comme un risque. Si on aborde le problème avec une approche basée sur le capital humain de l'individu, l'entrepreneuriat même s'il échoue est toujours le gage d'une expérience extrêmement enrichissante⁵⁷. Bien souvent l'innovation résulte de la combinaison de connaissances provenant de diverses spécialités de recherche. Les réunions d'étudiants scientifiques avec des étudiants des sciences humaines, des étudiants des écoles d'ingénieurs et des chercheurs pourraient aider à faciliter les « fertilisations croisées » - ou effets de *spillover* individuels⁵⁸.

L'innovation consiste à répondre à des besoins réels qui ne peuvent que transiter par les méthodes et usages de l'entreprise en ce sens que seules l'entreprise et la sanction du marché permettent de cerner toutes les exigences commerciales et techniques d'un projet. La décision cruciale de développer de nouvelles idées pour de nouveaux marchés nécessite l'emploi de ressources financières. Celles-ci relèvent d'un financement qui doit être avalisé et promu à travers les réseaux des *Business Angels* qui doivent aussi jouer le rôle de mentor.

⁵⁵ L'entrepreneuriat n'est pas encore accessible à tout étudiant qui le souhaite. « La généralisation sur chaque territoire de Pôles étudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (PEPITE) associant les acteurs de l'écosystème territorial, doit ainsi non seulement permettre d'offrir aux jeunes un parcours entrepreneurial dans le supérieur, mais aussi améliorer la reconnaissance et l'accompagnement des projets entrepreneuriaux portés par des étudiants et des jeunes diplômés », <http://www.apce.com/pid14170/pepите.html?espace=5>.

⁵⁶ On peut noter que les grandes écoles sont en train de faire des réformes importantes en vue d'intégrer l'entrepreneuriat dans leurs cursus et leurs outils. Par exemple l'école Polytechnique a lancé un programme d'entrepreneuriat très ambitieux, qui consiste à regrouper en un lieu unique toutes les activités liées à la création d'entreprises : le prototypage, l'enseignement de l'entrepreneuriat, un incubateur et surtout un accélérateur sur le modèle du *Y Combinator* de San Francisco, mais aussi un lieu d'échange avec la communauté des capitaux risque ». <http://www.capital.fr/carriere-management/actualites/critiquee-l-ecole-polytechnique-a-deja-entame-sa-mutation-1047718#moGToUglmybV5fu5.99>.

⁵⁷ Il faut bien sûr encadrer les jeunes et leur permettre de faire des paris mesurés qui ne les pénalisent pas en cas d'échec.

⁵⁹ Rapport sur la valorisation de la recherche, Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, janvier 2007.

14.L'évolution de la culture entrepreneuriale au Québec : États des lieux — Mythes et réalités

Gabriel CHIRITA

HEC Montréal (Canada)

Sylvain LUC

Université Laval (Canada)

14.1. Résumé

Le Québec a souvent été considéré comme un territoire doté d'une faible culture entrepreneuriale. Son portrait en matière de culture et d'activité entrepreneuriale a été longtemps établi à partir de comparaisons avec le reste du Canada et les États-Unis, souvent perçus comme modèles de sociétés entrepreneuriales, et avec la France, perçue comme étant une société moins entrepreneuriale. Cependant, l'analyse d'enquêtes quantitatives récentes permet de montrer que les Québécois témoignent d'une forte envie d'entreprendre. Sur ce point, les différences entre le Québec et le reste du Canada tendent à s'estomper. Le taux d'intentionnalité entrepreneuriale est en progression constante depuis 2009 et les Québécois montrent une confiance grandissante dans leur capacité à entreprendre. Notre communication permet de mettre plusieurs indicateurs visant à démontrer l'engagement des Québécois dans l'entrepreneuriat à chaque étape du processus de création d'une entreprise, et de faire état d'un décalage entre le taux d'intentions entrepreneuriales et celui de l'activité entrepreneuriale au Québec.

Mots clés : intentions entrepreneuriales, culture entrepreneuriale, création d'entreprises, Québec.

14.2. Introduction

Le nombre d'entrepreneurs et le taux d'immatriculation d'entreprises sont des indicateurs couramment utilisés pour mesurer le dynamisme entrepreneurial d'un pays. Ces indicateurs présentent cependant deux grandes limites. Tout d'abord, il est difficile d'effectuer des comparaisons internationales, car les règles portant sur les formes et l'immatriculation des entreprises diffèrent d'un pays à l'autre. Ensuite, l'entrepreneuriat ne se réduit pas à l'acte d'immatriculation d'une entreprise, car c'est un phénomène complexe et multidimensionnel dont les acteurs sont animés d'un état d'esprit particulier les amenant, dans un environnement donné, à prendre des risques, à saisir des occasions, à innover dans le but de créer de la valeur et à capter cette valeur entre autres sous forme de profits. Ainsi, la création d'entreprises ne constitue qu'un des paradigmes pour cerner le phénomène entrepreneurial. Les chercheurs en entrepreneuriat en ont proposé d'autres, c'est-à-dire : (1) le paradigme de l'occasion d'affaires ; (2) le paradigme de la création d'organisation ; (3) le paradigme de la création de valeur ; (4) le paradigme de l'innovation (Verstraete, 2003 ; Verstraete et Fayolle, 2004).

Même si l'on considère la création d'entreprises comme la quintessence de l'entrepreneuriat, cela n'implique pas qu'il faille uniquement se concentrer sur le seul passage à l'acte.

Il convient en effet d'envisager les étapes allant de la naissance de l'intention entrepreneuriale jusqu'à la décision de créer une entreprise. L'émergence de l'intention d'entreprendre renvoie à la désirabilité et à la faisabilité de l'acte entrepreneurial. C'est pourquoi, afin de caractériser le dynamisme entrepreneurial au Québec aujourd'hui, cet article s'appuie principalement sur des enquêtes d'envergure canadienne (l'Indice entrepreneurial québécois) et internationale (*Global Entrepreneurship Monitor*), qui permettent à la fois d'apprécier les représentations individuelles et collectives au regard de la création d'entreprises et du statut d'entrepreneur (désirabilité/faisabilité), et de mesurer le niveau d'activité entrepreneuriale à différentes étapes d'engagement des créateurs d'entreprises.

14.3. Principale source de données : l'Indice entrepreneurial québécois

La principale source de données de cette communication est constituée par les rapports sur l'*Indice entrepreneurial québécois* (IEQ)⁵⁹. Un des coauteurs du présent article, Gabriel Chirita, a participé directement à la réalisation de l'IEQ 2014 et 2015. Ses tâches ont porté sur la conception et le prétest du questionnaire, l'analyse des données et la rédaction du rapport. L'autre coauteur, Sylvain Luc, a participé à l'élaboration des questionnaires et à la révision des rapports finaux⁶⁰.

L'IEQ est né en 2009, alors qu'il n'y avait aucune mesure récurrente et spécifique disponible de l'entrepreneuriat québécois. La méthodologie de l'IEQ est inspirée par celle du GEM (*General Entrepreneurship Monitor*)⁶¹, mais ses objectifs sont différents. Alors que le GEM vise à explorer le rôle de l'entrepreneuriat dans la croissance des économies nationales et à proposer des comparaisons internationales⁶², le but de l'IEQ est de mieux comprendre le dynamisme entrepreneurial québécois et de le situer par rapport au reste du Canada (RDC).

La collecte de données de l'IEQ est réalisée au moyen d'un sondage *web* auprès d'un échantillon d'environ 3 000 répondants canadiens, âgés de 18 ou plus et pouvant s'exprimer en français ou en anglais. La durée moyenne du questionnaire est d'environ 13 minutes.

Les données collectées sont traitées à l'aide du logiciel *SPSS* et des analyses de distribution simple et croisée sont effectuées afin de réaliser des graphiques reprenant les fréquences des variables mesurées. Des analyses factorielles et de fiabilité sont également utilisées afin de déterminer les variables latentes (non observées) caractérisant l'émergence des intentions entrepreneuriales, ainsi que des corrélations entre les variables.

L'IEQ permet d'appréhender l'activité entrepreneuriale comme un processus, que l'on a appelé « la chaîne entrepreneuriale », pouvant être décomposé en plusieurs phases, lesquelles sont mises en évidence au moyen de quatre indicateurs (voir ci-dessous, tableau 19). L'utilisation de

⁵⁹ L'Indice entrepreneurial québécois (IEQ) est réalisé depuis 2009 par la Fondation de l'entrepreneurship (FDE), avec le soutien de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Depuis 2014, la FDE collabore avec l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale | HEC Montréal (IEBN) pour la production de l'IEQ.

⁶⁰ C'est pourquoi le pronom à la première personne du pluriel sera souvent utilisé lorsqu'on parle de l'IEQ.

⁶¹ Pour plus d'informations sur le *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) voir l'annexe 3.

⁶² À noter que le GEM pour le Canada s'est arrêté en 2003 et a repris en 2013, lorsqu'il y a eu aussi un premier rapport entièrement consacré au Québec.

cette chaîne se révèle utile pour comprendre les motivations et les obstacles rencontrés par une personne durant son cheminement, depuis l'intention d'entreprendre jusqu'au démarrage et à la pérennité de l'entreprise.

Tableau 19 : *Étapes du processus entrepreneurial selon l'IEQ*

Intentions	Le répondant a l'intention de créer, seul ou avec d'autres personnes, une nouvelle entreprise ou de reprendre une entreprise existante.
Démarches	Au cours des 12 derniers mois, seul ou avec d'autres personnes, le répondant a entrepris des démarches pour créer une nouvelle entreprise ou reprendre une entreprise existante (ex. : rechercher de l'équipement ou un emplacement, organiser une équipe pour la mettre en marche, élaborer un plan d'affaires, commencer à épargner de l'argent ou d'autres activités qui aideraient à lancer une entreprise).
Propriétaires	Seul ou avec d'autres, le répondant est actuellement propriétaire d'une entreprise (les travailleurs autonomes y sont inclus).
Fermetures	Le répondant a déjà fermé ou cessé les activités d'une entreprise dont il était propriétaire et qu'il gérait.

Une synthèse des quatre grands indicateurs (intentions, démarches, propriétaires, fermetures) de 2009 à 2015 est disponible dans l'annexe 2. Entre 2009 et 2014, le dynamisme entrepreneurial du Québec (dans son ensemble) a été comparé selon ces quatre indicateurs avec celui du RDC (les autres provinces canadiennes, le Québec exclu), alors qu'en 2015, la comparaison a porté sur les différentes régions du Québec.

À noter que chaque année, l'IEQ aborde aussi une problématique spécifique, telle que la relève (2010), l'innovation (2012), les jeunes (2014), le dynamisme entrepreneurial régional (2015).

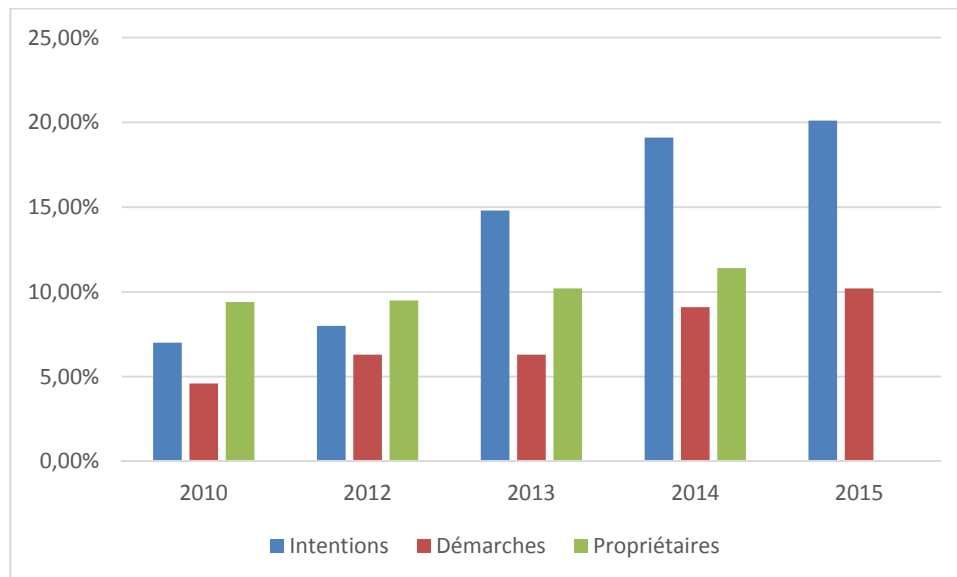
14.4. L'intention entrepreneuriale et la création d'entreprises au Québec

De 1990 à 2010, les statistiques faisaient état d'un Québec moins entrepreneurial que le RDC, en matière de nombre de propriétaires d'entreprise, mais aussi de taux d'intentions entrepreneuriales. En 2011, selon les données de Statistique Canada, il y avait 1,7 fois moins d'entrepreneurs au sein de la population québécoise que dans le RDC. Cependant, depuis 2011, plusieurs rapports et statistiques montrent que la situation de l'entrepreneuriat au Québec s'améliore et que l'écart par rapport au RDC diminue.

Selon les données de l'IEQ, on remarque surtout, depuis 2009, une augmentation significative du taux d'intentions entrepreneuriales des Québécois. Notons également une légère augmentation du taux de démarches en vue de créer une entreprise⁶³ (voir graphique 1 ci-dessous).

⁶³ Il était à 7,0 % en 2009, à 7,8 % en 2011, à 14,8 % en 2013, à 19,1 % en 2014 et à 20,1 % en 2015 (voir aussi l'annexe 2).

Graphique 1 : *Évolution des taux d'intentions, de démarches et de propriétaires, IEQ 2010 – 2015*



La même évolution a été constatée par le GEM : alors qu'en 2002, 7,6 % des Québécois souhaitent se lancer en affaires (par rapport à 11,7 % dans le RDC), en 2013, leur nombre a augmenté à 15,6 % (17,5 % au RDC). En 2014, pour la première fois, le taux d'intentions entrepreneuriales au Québec dépassait celui du RDC (19,1 % vs 18 %).

Cette évolution du taux d'intentions de se lancer en affaires peut laisser supposer un dynamisme soutenu de l'esprit d'entreprendre au Québec. Toutefois, pour permettre une juste évaluation de ce dynamisme, il faut aussi étudier l'engagement effectif des individus dans des activités entrepreneuriales (c'est-à-dire, le fait d'entamer des démarches pour démarrer une entreprise et d'en être propriétaire). Ainsi, les données de l'IEQ nous montrent que le nombre de propriétaires d'entreprise ne suit pas le même rythme de croissance. En 2015, selon les données de Statistique Canada, le Québec comptait 256 700 entreprises d'au moins un employé, soit une augmentation de seulement 1,0 % par rapport à 2013. Selon les données de l'IEQ, de 2010 à 2014, le taux de propriétaires d'entreprise a seulement augmenté de 2,0 % (de 9,4 à 11,5 %) ⁶⁴.

Compte tenu de cet état de lieux, afin de mieux appréhender l'engagement entrepreneurial des Québécois, nous mobilisons plusieurs indicateurs caractérisant leur état d'esprit et leurs comportements vis-à-vis de l'acte de création d'entreprises.

⁶⁴ En 2015, les critères pour définir les propriétaires d'entreprise ou les travailleurs autonomes ont été redéfinis, ce qui empêche de comparer avec les années précédentes.

14.5. Culture et représentations entrepreneuriales des Québécois

L'objectif de cette section est de présenter l'évolution des représentations reliées à la culture entrepreneuriale au Québec. La création d'entreprises est un processus de décisions et d'actions, déclenché sous l'effet de l'ensemble des représentations que se fait un porteur de projet quant au processus entrepreneurial⁶⁵.

Cet ensemble de représentations comprend notamment les aspirations de l'entrepreneur, sa perception des ressources et des compétences dont il dispose actuellement et pourra probablement bénéficier à l'avenir, ainsi que de sa perception des occasions qu'offre l'environnement.

Même si elles sont propres à chaque individu, les représentations entrepreneuriales sont socialement construites, car ancrées dans la culture, l'histoire et les pratiques quotidiennes d'un groupe social⁶⁶. C'est pourquoi les normes sociales et culturelles d'un groupe peuvent favoriser le potentiel entrepreneurial de ses membres, ce qui peut expliquer les différences entre les pays et même les régions. Ainsi, les activités de création d'entreprises sont encouragées lorsque les normes sociales et culturelles favorisent l'autonomie, la créativité, la prise de risque, l'esprit d'innovation, la solidarité, la résilience devant l'échec, etc. On peut dire dans ce cas que la culture entrepreneuriale du groupe est favorable à l'entrepreneuriat.

Nous définissons donc la **culture entrepreneuriale comme étant un ensemble de valeurs et de convictions communes, qui orientent plus ou moins consciemment les perceptions et les comportements des individus appartenant à un groupe**⁶⁷ à l'égard de l'entrepreneuriat.

Tel qu'on a vu, les rapports de l'IEQ de 2009 à 2015⁶⁸ indiquent une augmentation continue des intentions entrepreneuriales chez les Québécois. La recherche en la matière a essayé d'expliquer l'émergence des intentions entrepreneuriales par l'entremise de deux modèles psychosociaux : celui du « comportement planifié » d'Ajzen (1988, 1991) et celui de « l'événement entrepreneurial » de Shapero et Sokol (1982). Selon ces deux modèles, l'intention entrepreneuriale s'articule principalement autour de deux axes :

- La **faisabilité**, ou la perception d'un individu de sa capacité à mener à bien le projet de création d'entreprises. Celle-ci dépend du *sentiment d'efficacité personnelle* et de la *propension au risque de l'individu* et de son *appréhension de l'échec* ;
- La **désirabilité**, ou l'attrait d'un individu pour l'entrepreneuriat. Cette désirabilité se définit d'une part par l'attitude favorable de la personne face à l'entrepreneuriat comme choix de carrière et de l'autre, par le sentiment de *valorisation sociale de l'entrepreneuriat*.

⁶⁵ Ce que Christian Bruyat (2001) appelle « Configuration Stratégique Instantanée Perçue » (CSIP).

⁶⁶ D'après Serge Moscovici (1997), les représentations sociales des individus ont un double déterminant : le contexte culturel et historique et la rationalité.

⁶⁷ Par groupe, on peut comprendre une nation, les gens habitant dans un territoire défini, les membres d'une minorité ethnique, etc.

⁶⁸ Voir annexe 2.

14.6. Perceptions de l'échec, du risque et de l'efficacité personnelle

Dans cette section, nous analysons les attitudes à l'égard de l'échec et de la prise de risque et le **sentiment d'efficacité personnelle** des Québécois ainsi que leur perception de la valorisation sociale de l'entrepreneuriat. Les attitudes d'un individu par rapport à ces facteurs jouent un rôle primordial dans l'émergence de l'intention entrepreneuriale (Kreuger et Kickul, 2006 ; Krueger, 1993 ; Ajzen, 1988, 1991 ; Shapero, 1984 ; Shapero et Sokol, 1982).

14.6.1. Destigmatisation de l'échec

L'échec fait partie intégrante de la vie d'un entrepreneur. Quel que soit le projet, il est inévitable de se retrouver confronté à des difficultés. C'est dans la faculté de se relever de ses échecs que l'on remarque un entrepreneur sur la voie du succès. Cependant dans certaines cultures, l'échec entrepreneurial est souvent perçu comme quelque chose de négatif. C'est pourquoi la peur de l'échec dissuade parfois les porteurs de projets de se lancer en affaires.

Au pôle opposé, dans les cultures réputées très entrepreneuriales, telles qu'en Israël, l'échec n'est pas rédhibitoire, bien au contraire, il est considéré comme synonyme de l'expérience (Senor et Singer, 2010).

Le Québec est encore présenté comme un pays où l'échec est stigmatisé, une attitude qui tend à décourager la prise de risque. Ainsi, en 2011, l'IEQ faisait état d'une culture entrepreneuriale plus faible à plusieurs égards au Québec par rapport au RDC : les Québécois montraient une plus faible tolérance vis-à-vis de l'échec entrepreneurial. Ainsi, 48,2 % des Québécois, par rapport à 52,3 % des individus du RDC, considéraient que l'entrepreneur ayant subi un revers en affaires demeurerait respectable. Cette plus faible tolérance à l'échec était généralisée à tous les groupes de population au Québec (femmes et hommes, jeunes et moins jeunes).

En 2014, nous avons constaté un renversement des représentations de l'échec. Sur l'ensemble de l'échantillon, 74,3 % des répondants estiment avoir encore du respect envers les entrepreneurs ayant subi un échec en affaires. Il convient de souligner que ce sont les 35 ans et plus du Québec qui sont les plus enclins à montrer du respect pour les entrepreneurs ayant subi un échec en affaires (79,5 %), suivis par les jeunes du Québec (69,2 %). Les répondants du RDC le sont dans une moindre proportion, qu'il s'agisse des jeunes (62,6 %) ou des 35 ans et plus (58,8 %).

Tableau 20 : *Répondants estimant qu'un entrepreneur ayant subi un échec demeure respectable, selon le groupe d'âge et le territoire (IEQ 2014)*

Type de répondants	QC de 18 à 34 ans	QC 35 ans et +	RDC de 18 à 34 ans	RDC 35 ans et +
Avec intentions entrepreneuriales	75,4 %	80,9 %	67,2 %	67,5 %
Sans intentions entrepreneuriales	65,8 %	79,3 %	57,8 %	57,0 %

La résilience face à l'échec entrepreneurial est également illustrée par la réintégration de la chaîne entrepreneuriale par ceux qui ont déjà fermé une entreprise. Ainsi, la fermeture de l'entreprise constitue souvent une simple étape vers la reprise du processus entrepreneurial. En 2014, 14,1 % des Québécois ayant déjà fermé une entreprise devenaient à nouveau propriétaires (travailleurs autonomes inclus), 15,9 % d'entre eux manifestaient des intentions entrepreneuriales et 12,1 % en étaient à l'étape des démarches concrètes pour démarrer une nouvelle entreprise. Une année plus tard, en 2015, 13,6 % des Québécois ayant déjà fermé une entreprise sont propriétaires, 31,2 % ont des intentions entrepreneuriales, tandis que 23,7 % entreprennent des démarches concrètes pour se lancer en affaires.

14.6.2. Propension au risque

Le lien entre la prise de risques et l'entrepreneur est un des éléments fondamentaux de la littérature sur l'entrepreneuriat. Déjà, en 1755, Cantillon définit l'entrepreneur comme « toute personne qui prend le risque de mener une affaire commerciale à son propre compte dans un but de profit ». Cet auteur établit ainsi un lien inhérent entre entrepreneur, risque et incertitude, sans toutefois distinguer ces deux derniers concepts. L'entrepreneur prend des décisions dans l'incertitude sans connaître précisément les risques encourus.

Say (1841) poursuit ces réflexions en associant également entrepreneur et prise de risque. Toutefois, selon Say, les risques pris par l'entrepreneur sont liés au processus de création de valeur, tandis que ceux auxquels s'expose l'entrepreneur de Cantillon sont liés aux aléas du marché.

Pour Knight (1921), une situation de risque implique la possibilité d'effectuer un calcul des probabilités connues, tandis que la notion d'incertitude, qui englobe celle de risque, renvoie également à des événements non prévisibles, dont la distribution des probabilités est inconnue. Selon Busenitz (1999), les entrepreneurs ne sont pas tellement différents des autres personnes, mais ils savent mieux évaluer le risque ou estimer les pertes possibles. En effet, avant de se lancer en affaires, tout entrepreneur évalue ce qu'il est prêt à perdre pour la survie de son projet. Ainsi, sa propension ou aversion aux risques est liée à sa sensibilité aux pertes.

En 2011, l'un des premiers rapports de l'Indice entrepreneurial québécois montrait que le goût du risque est beaucoup moins reconnu comme une force qualifiant les entrepreneurs québécois par rapport à leurs pairs du RDC (31,3 % vs 45,0 %).

Cependant, en 2014, nous avons trouvé que les jeunes Québécois (de 18 à 35 ans) auraient une propension plus prononcée pour le risque que leurs pairs du RDC.

Afin de mesurer le rapport au risque des jeunes Québécois ayant des intentions entrepreneuriales, l'ensemble des répondants a été divisé en 24 groupes selon les critères suivants :

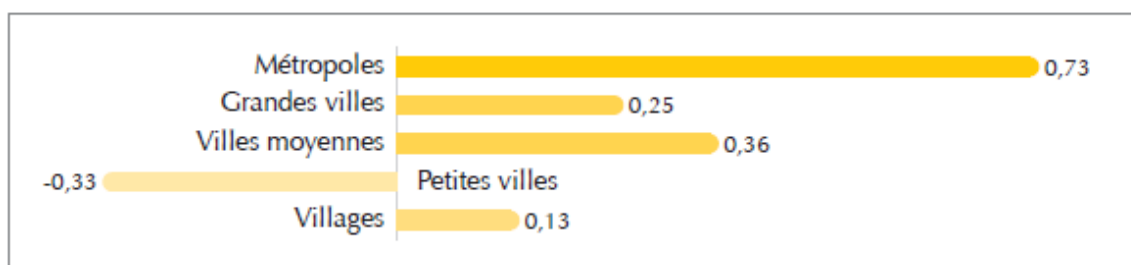
- L'âge et le territoire (trois catégories ont été choisies : 18-34 ans du Québec, 18-34 ans du RDC et 35 ans et plus du Québec) ;
- Le revenu (quatre intervalles ont été utilisés)⁶⁹ ;
- Le fait d'être issu d'une famille en affaires.

En fonction des réponses aux questions destinées à mesurer l'attitude face au risque⁷⁰, l'ensemble des 24 groupes a été partagé en deux parties égales : d'un côté, douze groupes manifestant une plus grande propension au risque, et de l'autre, douze autres démontrant une propension moindre. Parmi les douze premiers groupes (ayant une plus grande propension au risque), six sont formés de jeunes du Québec, trois sont constitués de Québécois plus âgés et trois autres, de jeunes du RDC. Ensuite, les huit groupes formés⁷¹ de jeunes du Québec ont été comparés avec les huit groupes de jeunes du RDC.

Dans sept cas sur huit, les jeunes du Québec démontrent une plus forte propension à prendre des risques que leurs pairs du RDC.

En 2015, nous avons mesuré l'attitude des Québécois face au risque selon les degrés d'urbanité. Nos résultats nous indiquent aussi que la propension à prendre des risques des Québécois est plus élevée dans les métropoles et dans les grandes et moyennes villes que dans les petites villes et dans les villages⁷².

Tableau 21 : *Propension à prendre des risques, selon le degré d'urbanité – Score Z (IEQ 2015)*



⁶⁹ Idem.

⁷⁰ Les questions (items) ont porté sur la propension des répondants à investir des sommes d'argent malgré la possibilité de tout perdre, et sur leur volonté d'assumer les éventuelles conséquences négatives (financières, relationnelles, personnelles, diminution de l'estime de soi) d'un éventuel projet entrepreneurial. À partir des réponses à ces questions, l'analyse factorielle a été utilisée afin d'expliquer la variation de la perception du risque (une variable dite « latente »).

⁷¹ Selon le niveau du revenu individuel et le fait de venir d'une famille en affaires.

⁷² Voir annexe 4 pour la classification : métropoles, grandes, moyennes et petites villes, et villages.

14.6.3. Le sentiment d'efficacité personnelle

Est-ce que les Québécois estiment posséder les capacités, les connaissances, les qualités et la situation financière qui leur permettraient de se lancer et de survivre dans le monde des affaires ?

En 2011, les Québécois se croyaient moins compétents pour créer une entreprise. À peine 46,6 % des Québécois jugent avoir de telles compétences par rapport à 56,1 % de la population du RDC. Les Québécois qui se considéraient les plus compétents (58,8 % des individus âgés de 35 à 44 ans) étaient pourtant peu intéressés par l'entrepreneuriat.

En 2015, l'IEQ 2015 a mesuré les perceptions des répondants à l'aide de plusieurs aspects concernant leur sentiment d'efficacité personnelle ⁷³ dans une situation de création d'entreprises :

Les *capacités et les compétences nécessaires* pour se lancer en affaires. Ceux qui estiment les posséder sont deux fois plus nombreux parmi les répondants ayant des intentions entrepreneuriales (62,7 %) que les répondants sans intentions (29,1 %).

- Le *réseau de contacts* : Les répondants ayant des intentions entrepreneuriales mentionnent plus souvent avoir accès à un tel réseau qui pourrait les aider (32,2 % contre 18,6 % parmi les répondants sans intentions) ;
- La *situation financière* : Avec une différence significative, les répondants ayant des intentions estiment avoir une situation financière favorable dans une proportion de 24,2 % contre 17,3 % chez ceux qui ne sont pas tentés par l'entrepreneuriat.

Les données montrent des niveaux de confiance entre les compétences et les qualités personnelles assez significatifs, surtout pour les individus ayant des intentions entrepreneuriales.

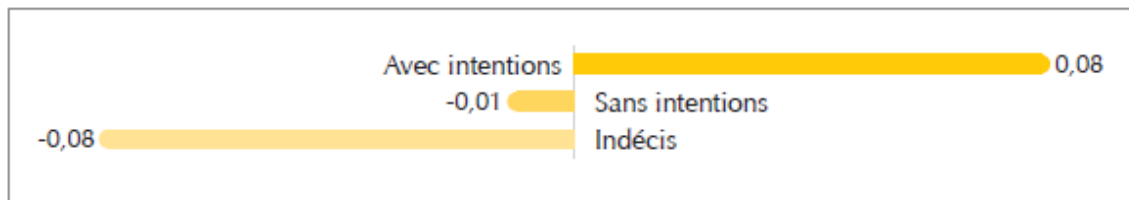
⁷³ Le sentiment d'efficacité personnelle (*self-efficacy*) représente la croyance d'un individu en sa capacité de réaliser ou non une tâche (Bandura, 1982, 1993).

Tableau 22 : *Sentiment d'efficacité personnelle, répondants avec ou sans intentions et indécis (IEQ2015)*

	En accord (%)	Moyenne
Capacités et compétences		
<i>Avec intentions</i>	62,7 %	3,64
<i>Sans intentions</i>	29,1 %	2,83
<i>Indécis</i>	45,1 %	3,31
Qualités personnelles		
<i>Avec intentions</i>	85,2 %	4,17
<i>Sans intentions</i>	45,7 %	3,16
<i>Indécis</i>	59,1 %	3,64
Situation financière		
<i>Avec intentions</i>	24,2 %	2,53
<i>Sans intentions</i>	17,3 %	2,24
<i>Indécis</i>	5,3 %	2,08
Réseau de contacts		
<i>Avec intentions</i>	32,2 %	2,96
<i>Sans intentions</i>	18,6 %	2,41
<i>Indécis</i>	21,6 %	2,58
Compréhension du monde des affaires		
<i>Avec intentions</i>	52,8 %	3,50
<i>Sans intentions</i>	30,6 %	2,76
<i>Indécis</i>	34,3 %	3,08
Entouré de gens positifs		
<i>Avec intentions</i>	60,4 %	3,65
<i>Sans intentions</i>	35,1 %	2,98
<i>Indécis</i>	47,8 %	3,37

Il faut noter que les indécis affichent le plus faible niveau de perception d'efficacité personnelle, ceci étant probablement l'une des explications principales de leur attitude par rapport à l'entrepreneuriat.

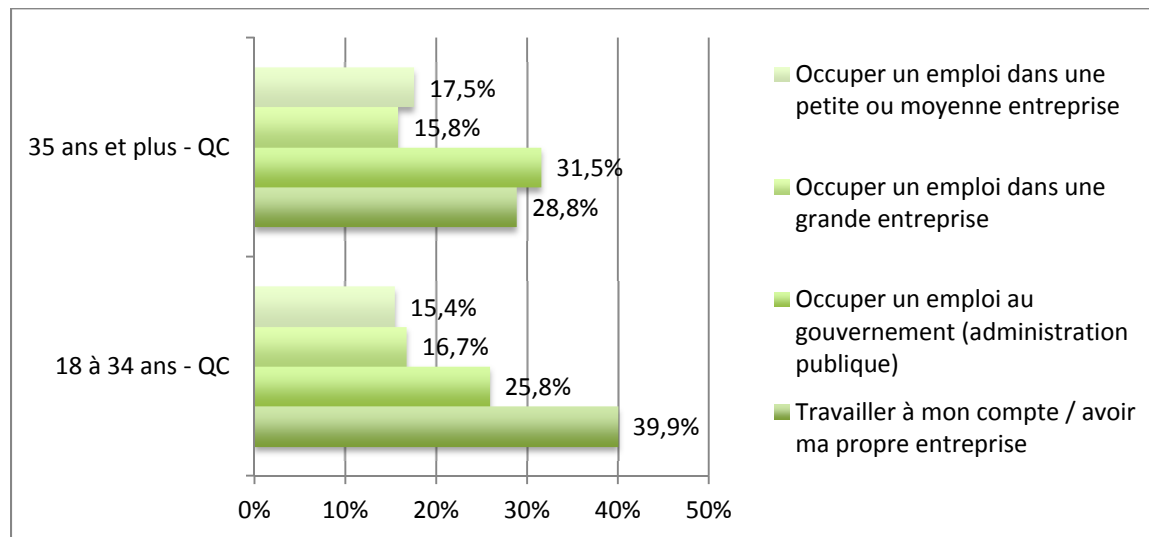
Graphique 2 : *Sentiment d'efficacité personnelle, répondants avec ou sans intentions et indécis — Score Z — (IEQ 2015)*



14.7. L'entrepreneuriat — choix de carrière

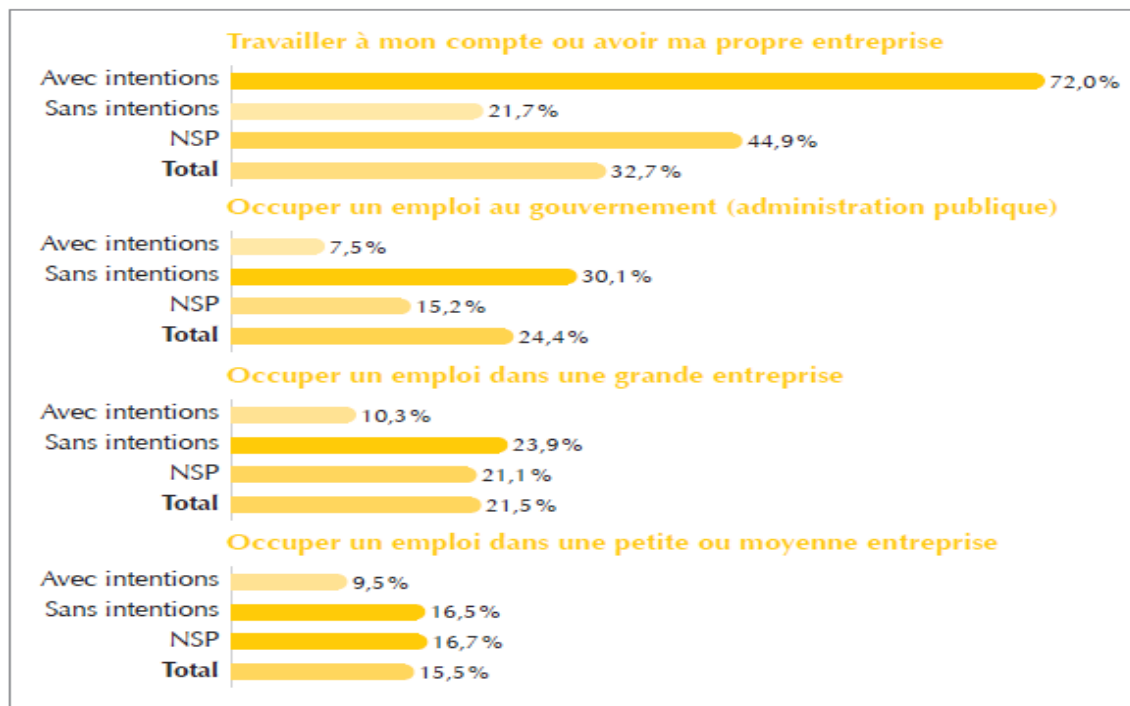
En 2011, les données IEQ montraient que l'entrepreneuriat était considéré comme étant un choix de carrière désirable par 29,6 % des Québécois, comparativement à 22,6 % de la population du RDC. Le milieu scolaire québécois avait probablement joué son rôle en évoquant l'entrepreneuriat comme une possibilité de carrière, car 28,1 % des Québécois avaient entendu parler à l'école de la possibilité de devenir entrepreneur, et ce, davantage par rapport au RDC (21,3 %). Du côté de jeunes, l'IEQ 2014 constatait que l'entrepreneuriat constituait un choix idéal de carrière pour deux sur cinq Québécois de moins de 35 ans.

Graphique 3 : *Choix de carrière désirable (IEQ 2014)*



En 2015, un tiers de tous les répondants (32,7 %) et presque les trois quarts (72,0 %) des répondants ayant déjà des intentions de se lancer en affaires considèrent le fait de travailler à son compte ou d'avoir sa propre entreprise comme étant un choix optimal de carrière.

Graphique 4 : *Choix optimal de carrière selon les répondants avec ou sans intentions et ceux n'excluant pas la possibilité d'entreprendre un jour (NSP)⁷⁴ — (IEQ 2015)*



Nos résultats indiquent une forte corrélation⁷⁵ entre la perception de l'entrepreneuriat comme choix optimal de carrière et l'existence des intentions entrepreneuriales.

Cependant, seule une étude longitudinale permettrait de déterminer si le choix de travailler à son compte est un précurseur ou une conséquence de la formation des intentions, ou bien si les deux se développent et se renforcent mutuellement.

14.8. Conclusion

Les recherches récentes mobilisées dans cette étude nous permettent de mettre en exergue plusieurs indicateurs susceptibles de révéler un changement de culture entrepreneuriale au Québec. L'état d'esprit des Québécois à l'égard des entrepreneurs et de la création d'entreprises apparaît en première lecture sous un jour plutôt favorable : la profession d'entrepreneur semble plébiscitée, les Québécois semblent avoir confiance dans leurs compétences et qualités d'entrepreneurs, l'échec semble être toléré.

Toutefois, il s'agit d'être prudent avant de conclure que ce changement est effectif. D'un point de vue méthodologique, nous ne pouvons rien affirmer des résultats des enquêtes successives de l'IEQ. D'une part, puisqu'elles n'interrogent pas les mêmes personnes d'année en année, ces enquêtes réalisées lors de l'IEQ ne peuvent mesurer réellement un changement de mentalités.

⁷⁴ NSP = répondants qui n'ont pas actuellement l'intention de se lancer en affaires, mais qui n'excluent pas cette possibilité à l'avenir.

⁷⁵ La corrélation mesure l'intensité de la liaison entre deux variables. Une corrélation de plus de 0,5 signifie une forte liaison.

Une analyse plus poussée des données en créant des sous-groupes homogènes et en les comparant d'année en année permettrait d'augmenter la validité des résultats énoncés, mais sans pour autant permettre d'affirmer un tel changement culturel. D'autre part, il y aurait même plutôt de fortes présomptions de croire que ce changement culturel, si tant est qu'il existe, n'a pas encore eu lieu, puisqu'un tel changement se déroule sur des temps longs et que les données temporelles sont bien trop courtes (cinq ans tout au plus) pour estimer une telle variation culturelle. De plus, cette tendance des dernières années à apprécier positivement l'entrepreneuriat ne peut se dissocier de la dépréciation générale du salariat depuis plusieurs années et des enjeux socio-économiques conjoncturels (en particulier depuis la crise économique de 2008). Il pourrait ne s'agir que de l'expression d'un fantasme.

Quoiqu'il en est, le désir d'entreprendre est bel et bien présent et ces perceptions positives au regard de la possibilité de créer une entreprise se traduisent au Québec par de très fortes intentions entrepreneuriales. Cependant, la performance moyenne du Québec en matière d'activité entrepreneuriale est en profond décalage avec la fréquence des intentions entrepreneuriales. Ce décalage n'est néanmoins pas spécifique au Québec, mais s'observe également en France (le seul pays européen où le GEM a constaté une augmentation constante des intentions entrepreneuriales, le taux d'intentions entrepreneuriales a plus que triplé de 2003 à 2011), en Allemagne ou au Royaume-Uni. Un tel décalage ne peut que susciter l'interrogation. Les politiques publiques sont-elles suffisamment efficaces pour aider ces potentiels entrepreneurs ? L'écosystème québécois est-il en mesure de soutenir la création de nouvelles entreprises ?, sont autant de questions qui restent à en suspens.

15. Le passage d'une économie managériale à une économie entrepreneuriale : une affaire de TIC, mais aussi d'éthique

Sylvain LUC

Université Laval, Québec (Canada).

Marcus DEJARDIN

Université de Namur et Université catholique de Louvain (Belgique).

L'observation de l'organisation et de la production industrielles sur la période de ces 60 dernières années conduit au constat que les économies, en particulier les économies les plus avancées, ont connu de profondes transformations. On peut parler de changement de modèles économiques. La fin des années 70 et le début des années 80 du siècle dernier en constitueraient le point de retournement. Sur cette base, Audretsch et Thurik (2000 ; 2001) ont avancé l'idée du passage du modèle d'une économie managériale à celui d'une économie entrepreneuriale. Ces auteurs brossent à grands traits les éléments distinctifs de ces modèles. Quoiqu'éclairante et surtout stimulante pour la recherche à en juger par l'écho reçu dans la communauté scientifique, l'entreprise demeure toutefois frustrante, car elle demeure essentiellement descriptive et ne tente pas la proposition d'une modélisation explicative.

Plus récemment, Thurik et al. (2013) ont proposé une explication du passage d'une économie managériale à une économie entrepreneuriale. Elle peut très certainement être qualifiée de pionnière compte tenu de son caractère extensif et intégratif, là où les arguments explicatifs proposés par quelques contributions antérieures restaient dispersés (Audretsch, 2007 ; Baumol et al., 2007). La contribution de Thurik et al. (2013) suggère que le changement technologique, porté par le développement phénoménal et l'application généralisée des TIC, a été un élément catalyseur de première importance dans l'explication du passage d'une économie managériale à une économie entrepreneuriale. Le changement technologique est identifié comme un facteur majeur en entraînant d'autres participants aussi à ce passage, à savoir la chute du régime communiste, un accroissement de la globalisation, une réorganisation de la production, une croissance accélérée dans la production de connaissances à valeur économique, et des niveaux de prospérité jamais atteints.

Dans cette communication, nous souhaitons poursuivre l'effort d'explication en poussant dans une direction qui nous semble avoir été très largement négligée dans la littérature. Il s'agit d'articuler le passage d'une économie managériale à une économie entrepreneuriale aux enjeux éthiques à l'œuvre durant la période de ces soixante dernières années et qui sont directement reliés. Quoique ces enjeux nous apparaissent aussi associés au changement technologique, nous soutenons qu'ils entrent aussi grandement dans l'explication en favorisant l'émergence de l'économie entrepreneuriale. La thèse de cette contribution est donc de montrer en quoi les enjeux d'ordre éthique identifiés ont également contribué à l'émergence de l'économie entrepreneuriale.

Les changements technologiques, en particulier ceux provoqués par l'émergence des TIC, ne peuvent à eux seuls expliquer le basculement d'une économie managériale vers une économie entrepreneuriale. La problématique apparaît multifactorielle.

Nous revenons d'abord brièvement sur quelques articulations entre facteurs proposées par Thurik et al. (2013) : TIC et globalisation ; TIC, globalisation et processus de restructuration au sein des grandes entreprises ; restructuration et activité entrepreneuriale.

Pour Thurik et al. (2013), les déplacements ou les suppressions d'emplois faisant suite aux processus de restructuration ont eu un impact favorable sur l'activité entrepreneuriale. D'une part, certains employés qualifiés ont eux-mêmes pris pour option de créer leur emploi. D'autre part, des entrepreneurs ont profité des qualifications disponibles sur le marché du travail pour augmenter la valeur de leur entreprise (Thurik et al., 2008). En outre, les réductions des investissements en R et D, importantes dans ce contexte, ont été source d'opportunités pour les structures entrepreneuriales et les *spin-offs*.

Les bouleversements accompagnant le basculement d'une économie managériale à une économie entrepreneuriale ont été largement médiatisés par le contexte éthique de l'époque. En ce sens, nous amenons l'idée que, s'il est un fait que les modifications profondes économiques et technologiques entamées au détour des années 70 ont favorisé le basculement, les problématiques d'ordre éthique qui étaient à l'œuvre à cette époque ont également été un élément médiateur de ce basculement.

Les processus de restructuration soulèvent d'innombrables questions d'ordre éthique qui prennent entre autres naissance dans une tension entre la préservation des intérêts de l'entreprise et le respect des droits des employés (Golembiewski, 1999 ; Hopkins et Hopkins, 1999). De nos jours, plusieurs de ces aspects ont fait l'objet d'études approfondies et ces questions semblent être mieux comprises par le management. Toutefois, les années 70 marquent un tournant majeur dans la manière dont l'éthique est abordée et incorporée dans les processus décisionnels au sein des entreprises.

Tout d'abord, l'époque est marquée par un ensemble de scandales financiers et politiques qui mettent fortement à mal la réputation des grandes entreprises. Ces dernières tentées par réduire l'incertitude environnementale (inflation, concurrence accrue, nouvelles réglementations, changements d'attitudes dans le comportement des consommateurs), tentent par plusieurs moyens illicites de corrompre le système politique afin d'assurer ou d'améliorer leurs positions sur leur marché. En 1980, le magazine Fortune annonçait que sur les 1 043 entreprises qui se sont retrouvées sur la liste des 800 plus grandes entreprises américaines durant les années 70, 117 (11,0 %) d'entre-elles, ont été reconnues coupables, ou ont plaidé *non contendere*, dans des affaires de fraudes et d'évasion fiscale, de commissions illégales, de financements politiques illicites ou de violation des lois *antitrust* (Ross, 1980).

D'autres scandales industriels font également la « une » des journaux et entachent la réputation de plusieurs grandes entreprises. Ces dernières, souvent en raison de la pression concurrentielle, ont pris des décisions qui allaient à l'encontre de leurs consommateurs, de leurs

employés ou encore de la société civile en général. Citons le cas tristement célèbre de la Ford Pinto dont la conception défectueuse du réservoir aurait coûté la vie à 27 personnes. Ford était au courant de ce défaut, avant même sa mise en circulation sur le marché, mais, suite à une analyse coûts-bénéfices a décidé de ne pas modifier la conception du véhicule. Cette analyse prenait en considération les éventuels frais sociétaux (morts, blessés graves ou légers) qu'engendrerait la mise sur le marché du véhicule. Les implications éthiques et philosophiques d'assigner une valeur monétaire aux vies humaines ne semblent pas avoir été un facteur prépondérant dans ce processus de prise de décision (Gioia, 1992).

De même des entreprises travaillant dans le domaine de l'amiante tel John Mainville aux États-Unis et Eternit en Italie, ont, en toute connaissance de cause, exposés leurs employés aux méfaits de l'amiante, préférant payer des compensations financières aux travailleurs plutôt que d'investir dans le développement d'installation plus sécuritaire (Gellerman, 1986).

Citons enfin, le cas paradigmatique de l'entreprise Givaudan qui en l'espace de cinq ans a été impliquée dans deux scandales sanitaires : l'affaire du Talc de Morhange (1972) qui coûta la vie à des dizaines d'enfants en bas âge et la catastrophe écologique de Ceveso (1976).

La médiatisation de ces scandales a sensibilisé fortement l'opinion publique sur l'éthique des affaires et a fortement entaché la réputation et la crédibilité des grandes entreprises. C'est d'ailleurs à partir ce moment que l'éthique des affaires se développe comme champ académique interdisciplinaire. Les écoles de commerce renforcent leurs programmes avec des cours en éthique des affaires et la recherche dans le domaine explose littéralement comme en attestent la parution de plusieurs livres traitant du sujet (e. g Barry et Shaw, 1979 ; Beauchamp et Bowie, 1979) et la naissance de revues scientifiques comme *Journal of Business Ethics* en 1982 (De George, 2005). Pour nombres d'observateurs, ces défaillances à l'éthique et à la morale démontrent qu'au-delà d'être dans une situation difficile d'un point de vue économique, le management des grandes entreprises fait face à une véritable « crise de l'éthique » en raison d'une incapacité à gérer la complexité des enjeux éthiques contemporains (Boling, 1978 ; James, 1982). Les managers semblent toujours considérer que le monde des affaires est en dehors des problématiques d'ordre éthique la fameuse locution « les affaires sont les affaires » – ou, à tout le moins, possède une éthique propre et légitime « ce qui est bon pour les affaires est bon pour la société en général ».

La pression médiatique, les nouvelles réglementations gouvernementales découlant de ces scandales, mais aussi l'impact négatif sur le cours des actions (Viscusi et Hersch, 1990) poussent les entreprises à refonder leur éthique, et ce, d'autant plus facilement qu'elle devient également un outil de différenciation (Jaffe et al., 1995). L'on voit ainsi apparaître au sein des organisations des codes de déontologie, des séminaires d'éthiques, une augmentation des contrôles, des sanctions (Boling, 1978).

Les restructurations, avec les problématiques d'éthique qu'elles soulèvent, n'échappent pas à ce mythe des affaires amORAles (De George, 1990 ; Freeman et Gilbert, 1988). Elles viennent également rajouter leur lot de turbulences dans l'image et la valeur des grandes entreprises, et

ce, d'autant plus que les effets économiques de ces restructurations et mises à pied (réduction des coûts, augmentation de la profitabilité et du cours des actions) s'avèrent souvent insaisissables, voire contradictoires (cf. De Meuse et al. ; 1994 ; Barker et al., 1998 ; Worrel et al., 1991) et que, à de rares exceptions, ces restructurations font généralement suite à de nouvelles restructurations ou à des vagues de recrutement (Golembiewski, 1999).

Si le management ne semble pas préparé à gérer cette nouvelle complexité des relations de travail, les syndicats sont également incapables de trouver une réponse adéquate à ces changements et de compenser ainsi les défaillances en termes de responsabilité sociale (Juravich, 2007). Ces restructurations ont mis fin au compromis fordiste qui jusqu'alors assurait une compatibilité entre des objectifs d'efficacité et d'éthique (Postel et Rousseau, 2008). Cette rupture, à laquelle les syndicats n'étaient pas préparés, leur a été préjudiciable. Le taux de syndicalisation a fortement diminué aux États-Unis (Kochan et al., 1994), mais aussi dans plusieurs pays d'Europe (Bryson et Gomez, 2005).

Cette période de turbulence éthique a été source d'opportunités. De nouvelles entreprises ont pu voir le jour en profitant des faiblesses éthiques des grandes entreprises et des nouvelles demandes des consommateurs. C'est entre autres le début des éco-entrepreneurs, qui surfent sur la vague écologique (Quinn, 1971 ; Bennett, 1991). En outre, bien qu'il soit difficile de le mesurer, il est raisonnable de penser que ce climat de suspicion envers les grandes entreprises et les pouvoirs politiques ainsi que l'effondrement du mythe de la sécurité d'emploi suite aux restructurations ont nourri le désir d'entreprendre chez ceux qui entrevoyaient de la sorte la possibilité de s'affranchir des contraintes liées aux structures organisationnelles.

C'est toutefois dans le processus même de création de nouvelles entreprises que nous devons trouver les raisons fondamentales de l'émergence de l'économie entrepreneuriale à cette époque.

La période de turbulence éthique a, pour les parties prenantes, troublé l'image de la grande entreprise. Durant ces périodes de redéfinition et en raison de la complexité de ce processus, l'éthique des grandes entreprises n'apparaît pas clairement aux yeux des différentes parties prenantes (clients, consommateurs, employés, partenaires d'affaires, actionnaires, etc..) qui sont maintenant fortement sensibilisés à ces problématiques. Apparaît dès lors, une forme de *risque éthique*, source d'incertitude, qui dans le cas des grandes entreprises devient difficilement identifiable pour les parties prenantes. Les restructurations n'ayant pas non plus dans la plupart des cas atteint leurs promesses, les investisseurs deviennent un peu frileux vis-à-vis des valeurs traditionnelles et tentent de trouver des substituts dans de nouvelles valeurs dont ils pourront maîtriser le risque éthique ou à tout le moins jauger sa valeur économique.

En phase de démarrage, compte tenu de ses ressources financières fort limitées, de l'incertitude et des enjeux de survie, l'entrepreneur et son organisation naissante vont s'engager dans des stratégies de coopération dans le but d'obtenir les ressources complémentaires à la réalisation de leurs objectifs (Barnard, 1938). Pour ce faire, l'entrepreneur va investir du temps et de l'énergie dans des échanges sociaux avec des parties prenantes en vue d'obtenir ces

ressources à moindre coût. Ces échanges sociaux ont parfois lieu dans l'environnement proche et l'entrepreneur est souvent amené à gérer des relations sociales avec des amis et de la famille qui peuvent également être des employés, des investisseurs (Starr et MacMillan, 1990) ou même ses premiers clients. Également, l'entrepreneur va mobiliser adroitement et rapidement les réseaux informels et peu structurés, construits au départ de ses connaissances intra- ou extraorganisationnel dans le but d'acquérir ces ressources nécessaires (cf. Johannisson, 1987 ; Thorelli, 1986 ; Aldrich et Zimmer, 1986).

Les transactions sociales se construisent dans des relations de proximité, souvent en face à face, et engendrent un sentiment diffus d'obligation morale, de confiance et de gratitude (Blau, 1964). Dans cette relation de proximité qu'entretient l'entrepreneur avec les parties prenantes, se construit donc une forme de contrat social qui détermine explicitement et implicitement des obligations de part et d'autre. En somme, les parties prenantes acceptent d'échanger à moindres coûts en compensation d'un échange moral et d'une relation de confiance. Au sein de ces relations de proximité avec la structure entrepreneuriale, les parties prenantes ont la possibilité de saisir et d'évaluer le risque éthique de s'investir dans le projet entrepreneurial puisque l'éthique est incarnée par l'entrepreneur lui-même : elle en devient moins complexe. Les relations de proximité diminuent la probabilité d'ignorer ces aspects de responsabilité morale (Jones, 1991).

C'est donc ce processus d'échanges sociaux, processus construit dans la relation face à face – ou *noms à faces*, pour reprendre l'expression de Mc Vea et Freeman (2005) – et propre au processus entrepreneurial que se trouverait un facteur essentiel de l'émergence de l'économie entrepreneuriale. Si ce processus est facilement mobilisable par les structures entrepreneuriales, qui peuvent agir plus facilement et plus librement, elle est impossible dans les structures plus importantes et dans les grandes entreprises de l'époque. Ces entreprises en pleine restructuration ne peuvent se permettre d'entamer à l'époque de telles stratégies de coopération et d'échanges sociaux, et ce, pour plusieurs raisons. La première est reliée aux ressources nécessaires pour mettre en œuvre un tel processus. Les entreprises bloquées à l'époque dans des enjeux financiers, la stratégie de réduction des coûts prévalant, il était difficile pour l'entreprise de déployer de nouveaux investissements pour mettre en œuvre des processus d'échange sociaux qui auraient permis de réduire le risque éthique.

Annexe 1 : Caractéristiques des participantes

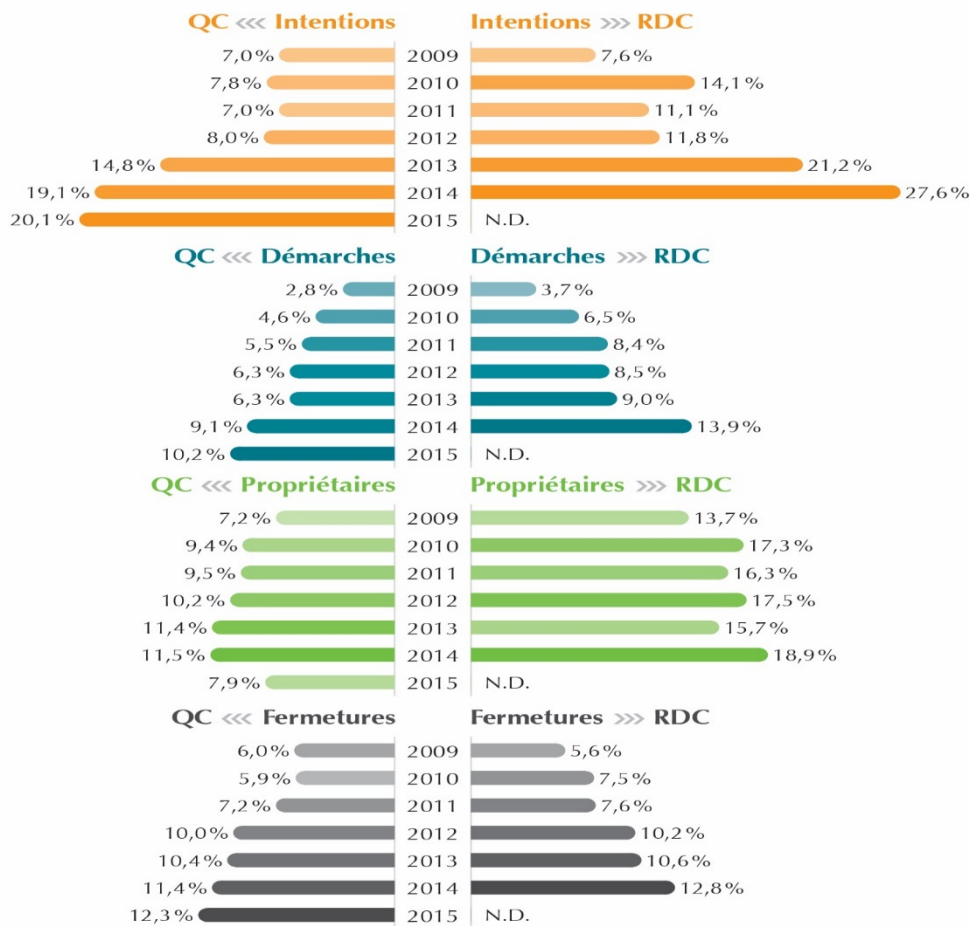
Participante	Statut d'emploi	Expérience de travail entrepreneurial	Emploi actuel	Âge	Situation familiale
1	Travailleuse autonome	Intention entrepreneuriale avortée	Consultante en Relations industrielles	39	célibataire, 2 enfants (5 et 7 ans)
2	Salariée	Dans le long terme aimerait avoir son entreprise	Directrice générale	36	en couple sans enfant
3	Entrepreneure	Oui	PDG	52	en couple 2 enfants adultes
4	Salariée	A été entrepreneure et souhaite le redevenir	Première vice-présidente	43	en couple un enfant (5 ans)
5	Travailleuse autonome	A été entrepreneure	Consultante/coach	66	célibataire, un enfant adulte
6	Salariée et travailleuse autonome	A été travailleuse autonome à temps plein	Médecin de famille	57	en couple, 4 enfants adultes
7	Entrepreneure	Oui	Directrice générale	48	en couple 2 enfants (10 et 11 ans)
8	Travailleuse autonome	Oui	Consultante/coach	51	en couple 2 enfants adultes
9	Salariée	Non	Représentante au service à clientèle	51	en couple sans enfant
10	Entrepreneure	Oui	PDG	53	en couple 2 enfants adultes
11	Salariée	A été entrepreneure	Comptable	36	en couple 2 enfants (2 et 6 ans)
12	Salariée	Non	Marketing manager	39	célibataire sans enfant
13	Salariée	Non	Directrice qualité	41	en couple 2 enfants (2 et 6 ans)
14	Salariée	Aimerait lancer sa propre entreprise	Responsable développement et relations publiques	34	en couple 3 enfants (0, 2 et 6 ans)
15	Salariée	Non	Directrice des ressources humaines	37	en couple 2 enfants (4 et 11 ans)
16	Salariée	Non	Directrice principale rémunération	32	en couple un enfant (2 ans)
17	Salariée	Non	Conseillère aux projets spéciaux	50	en couple sans enfant
18	Travailleuse autonome	Alternance de salariat et travail autonome	Consultante RH	49	en couple un enfant (19 ans)
19	Salariée	Non	Conseillère en rémunération	37	en couple 2 enfants (1 et 3 ans)
20	Salariée	Non	Conseillère RH	27	célibataire sans enfant

21	Entrepreneure	Oui	PDG	45	en couple un enfant adulte
22	En recherche d'emploi	A été entrepreneure	En recherche d'emploi	55	célibataire sans enfant
23	Salariée	Non	Coordonnatrice RH	25s	en couple sans enfant
24	Salariée	Non	Directrice des ressources humaines	40	en couple sans enfant
25	Salariée	A été travailleuse autonome	Coordonnatrice RH	48	célibataire sans enfant

Annexe 2 : Synthèse de l'évolution des principaux indicateurs de la chaîne entrepreneuriale selon les données de l'IEQ de 2009 à 2015

Le graphique ci-dessous se veut une synthèse des quatre grands indicateurs de base du dynamisme entrepreneurial de l'IEQ depuis la parution du premier rapport en 2009. Il convient de souligner l'évolution, en 2013, de la question destinée à mesurer le taux d'individus ayant l'intention d'entreprendre, et en 2015 la question destinée à mesurer le taux de propriétaires (voir la section Introduction pour plus de détails). De plus, l'IEQ 2015 a strictement porté sur les répondants québécois, les données du RDC ne sont donc pas disponibles pour cette édition en particulier.

Synthèse du dynamisme entrepreneurial, comparaison Québec — RDC (2009 – 2015)



Annexe 3 : Le projet Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

Le GEM⁷⁶ est un projet de recherche international lancé en 1999 par la London Business School et le Babson College (États-Unis) visant à mieux comprendre la relation entre l'entrepreneuriat et la croissance économique grâce à une analyse empirique du phénomène entrepreneurial dans divers pays et sur plusieurs années. Cette analyse s'articule autour de trois objectifs majeurs :

1. Mesurer les différences relatives sur le plan des activités entrepreneuriales entre les pays ;
2. Déterminer les facteurs qui influencent le niveau des activités entrepreneuriales à l'échelon national ;
3. Déterminer les conditions politiques à même de favoriser les activités entrepreneuriales.

Pour ce projet, les données sont collectées à partir de trois sources principales :

1. Une enquête téléphonique auprès d'un échantillon représentatif d'au moins 2 000 personnes âgées de 18 à 64 ans dans chacun des pays associés au projet ;
2. Des entretiens avec 36 experts en entrepreneuriat dans chaque pays ;
3. Des données standardisées produites par des organisations internationales (OCDE, Banque mondiale, FMI, BIT).

L'originalité de ce projet réside dans le fait que l'entrepreneuriat est mesuré à partir de l'engagement des individus dans la création d'entreprises, et non à partir des données provenant de l'enregistrement officiel des entreprises nouvellement créées. L'esprit d'entreprise des pays est évalué au regard des attitudes, des activités et des ambitions entrepreneuriales de la population. Les attitudes entrepreneuriales renvoient à l'état d'esprit et aux comportements des individus à l'égard de l'entrepreneuriat (motivations, attitudes vis-à-vis du risque, perceptions des occasions et des compétences, etc.) L'activité entrepreneuriale est quant à elle considérée comme un processus consistant à identifier, évaluer et exploiter des occasions d'affaires et pouvant être décomposé en plusieurs phases allant de l'émergence à la pérennisation de l'activité, en passant par le stade de la création. Enfin, les ambitions entrepreneuriales décrivent l'aspect qualitatif de l'activité entrepreneuriale (activités créatrices d'emploi, innovantes, internationalisées).

L'analyse menée dans notre communication s'appuie sur les indicateurs relatifs aux attitudes et à l'activité entrepreneuriale tirés des enquêtes du GEM sur la population adulte au Québec et au Canada.

⁷⁶ <http://www.gemconsortium.org/>

Annexe 4 : Classification des localités québécoises

La population du Québec est répartie dans pas moins de 1 287 municipalités⁷⁷. Les municipalités de plus de 100 000 habitants sont au nombre de 10, soit moins de 1,0 % de l'ensemble des municipalités du Québec, mais elles regroupent près de la moitié de la population de la province (47,7 %).

Répartir les localités dans une catégorie ou une autre n'est pas une tâche facile, car il n'y a pas de critères précis sur lesquels se baser pour classer les municipalités québécoises. En général, plusieurs critères sont conjointement utilisés : la taille, le rôle régional et la population desservie, le système urbain⁷⁸. Pour notre classification des municipalités québécoises (en métropoles, grandes villes, villes moyennes, petites villes, villages), nous avons tenu compte des facteurs tels que le poids démographique, mais aussi de la fonction de centre local rayonnant sur une région ou même sur d'autres villes (le cas de Montréal et de la ville de Québec).

Ainsi, aux fins de l'exercice, nous avons choisi de qualifier les quatre plus grandes villes du Québec de métropoles. Il s'agit de Montréal, Laval, Québec et Gatineau. Montréal est de loin la municipalité la plus peuplée, comptant pour 21,0 % de la population de la province. Elle concentre 1 744 323 de personnes en 2014⁷⁹, soit plus du triple de la population de la ville de Québec (537 859), qui occupe le second rang. Suivent dans l'ordre, Laval (420 870) et Gatineau (276 338) (tableau ci-dessous). Laval est une ville fortement intégrée, du point de vue économique et social, avec Montréal. Ainsi, plus de 50,0 %⁸⁰ de la population active lavalloise ne travaille pas dans sa ville, la plupart des habitants faisant la navette journalière à Montréal. À son tour, Gatineau forme, avec Ottawa, la région métropolitaine d'Ottawa-Gatineau, qui est d'ailleurs la quatrième agglomération du Canada⁸¹. Les localités de moins de 2 500 habitants ont été considérées comme des villages, selon le seuil établi par Dugas (1996)⁸², plus adapté à la réalité québécoise.

Milieu	Catégorie	Localités incluses	Nombre d'habitants
Urbain	Métropoles	Montréal, Laval, Québec, Gatineau	Plus de 250 000 habitants
	Grandes villes	Longueuil, Sherbrooke, Saguenay, Lévis, Trois-Rivières, Terrebonne	Entre 100 000 et 249 999 habitants
	Villes moyennes		Entre 10 000 et 99 999 habitants
Rural	Petites villes		Entre 2 500 et 9 999 habitants
	Villages		Moins de 2 500 habitants

⁷⁷ Source : Institut de la statistique du Québec (2015).

⁷⁸ Source : Desmarais (1984).

⁷⁹ Idem.

⁸⁰ Source : Institut de la statistique du Québec ((2014a).

⁸¹ Source : Institut de la statistique du Québec (2014b).

⁸² Source : Dugas (1996).

Bibliographie

Aarti, R., George, F. D., Robert, B., Carolyn, W. (2010). « Gender, Mentoring, And Career Success : The Importance Of Organizational Contexte ». *Personnel Psychology*. Volume 63, n° 2, p. 385-405.

Abdesselam, R., Bonnet, J., Renou-Maissant, P. (2014). « Typology of the French regional development : revealing the refugee versus Schumpeter effects in new-firm startups », *Applied Economics*. Volume 46, n° 28, p. 3437-3451.

Acs, Z., Arenius, P., Hay, M., Minniti, M. (2005), *Global Entrepreneurship Monitor (2004). Executive Report*, Babson College and London Business School.

Acs, Audretsch, Lehman (2013) « The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship », *Small Business Economics*. Volume 41, p. 757-774.

Acs, Zoltan, Audretsch, D. (1993). « Small Firms and Entrepreneurship : An East-West Perspective », Cambridge, Cambridge University Press.

Aernoudt (2004). « Incubators, tool for entrepreneurship », *Small Business Economics*. Volume 3, p. 127-135.

Ajzen, I. (1988). « Attitudes, Personality and Behavior », Milton Keynes, UK : Open University Press.

Ajzen, I. (1991). « Theory of Planned Behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Volume 50, p. 179-211.

Alch, M. L. (2008). « Get ready for a new of worker in the workplace : the net generation ». *Supervision*. Volume 69, n° 6, p. 18-21.

Aldrich, H., Zimmer, C. (1986). « Entrepreneurship through social networks ». In d. Sexton et R. Smilor (eds), "The Art and Science of Entrepreneurship", Ballinger, Cambridge, MA, p. 3-24.

Allen, W. D., Curington, W. P. (2014). « The Self-Employment of Men and Women : What are their Motivations? », *Journal of Labor Research*. Volume 35, n° 2, p. 143-161.

Alternatives économiques, *Entreprendre autrement*, n°14 mars 2004.

Amit, R., Muller, E. (1995). « Push and Pull Entrepreneurship », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Volume 12, p. 64 - 80.

Anker, R. (1997). « Ségrégation professionnelle hommes-femmes : les théories en présence », *Revue internationale du travail*. Volume 136, Genève, BIT.

Anthias, F., Mehta, N. (2003). « The intersection between Gender, the Family and Self-employment : the Family as a Resource », *International Review of Sociology*. Volume 13, n° 1, p. 105-116.

Arendt, H. (1961). « Condition de l'homme moderne », Poche (édition 2001).

Arenius, P., Minniti, M. (2005). « Perceptual variables and nascent entrepreneurship », *Small Business Economics Journal*. Volume 24, p. 233-247.

Ashby, W.R. (1951). « Mécanismes cérébraux de l'activité intelligente », *Perspectives cybernétiques en Psychopathologie*, Colloque.

Aubry, M., Bonnet J., Renou-Maissant, P. (2015). « Entrepreneurship and the business cycle : the "Schumpeter" effect versus the "refugee" effect -a French appraisal based on regional data- », *The Annals of Regional Science*, January 2015. Volume 54, n° 1, p. 23-55.

Audretsch, D. (1995). « Innovation and Industry Evolution », Cambridge, MIT Press.

Audretsch, D. (2007). « Entrepreneurship capital and economic growth », *Oxford Review of*

Economic Policy. Volume 23, n° 1, p. 63-78.

Audretsch, D. (2008). « *Creating the Entrepreneurial Society* », Conferencia Magistral, Fundación Rafael del Pino, 23 avril 2008.

Audretsch, D., Keilbach M., Lehmann E. (2006). « *Entrepreneurship and Economic Growth* », Oxford University Press.

Audretsch, D.B. (2002). « *The Dynamic Role of Small Firms : Evidence from the U.S. Small Business Economics* ». Volume 18 n° 1-3, p. 13-40.

Audretsch, D.B. (2007). « *The Entrepreneurial Society* », Oxford University Press, Oxford.

Audretsch, D.B., Thurik, A.R. (2000). « *Capitalism and democracy in the 21st century : from the managed to the entrepreneurial economy* », *Journal of Evolutionary Economics*. Volume 10, n° 1-2, p. 17-34.

Audretsch, D.B., Thurik, A.R. (2001). « *What is new about the new economy : sources of growth in the managed and entrepreneurial economies* », *Industrial and Corporate Change*. Volume 10, n° 1, p. 267-315.

Audretsch, D. (2006). « *L'émergence de l'économie entrepreneuriale* ». *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome XLV, n° 1, p. 43-70.

Baines, S., Gelder, U. (2003). « *What is family friendly about the workplace in the home? The Case of self-employed parents and their children* », *New Technology, Work and Employment*. Volume 18, n° 3, p. 223-234.

Bandura, A. (1982). « *Self-Efficacy Mechanism in Human Agency* », *American Psychologist*. Volume 37, n° 2, p. 122-147.

Bandura, A. (1993). « *Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning* », *Educational Psychologist*. Volume 28, n° 2, p. 117-148.

Barker, V.L., III, Mone, M.A., Mueller, G.C., Freeman, S.J. (1998). « *Does it add up ? An empirical study of the value of downsizing for firm turnaround* », In D. Ketchen (Ed.), *Advances in applied business strategy*. Volume 5, p. 57-82, Greenwich, CT : JAI Press.

Barnard, C. (1938), « *The functions of Executive* », Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press (1968).

Barry, V.E., Shaw, W.H. (1979). « *Moral Issues in Business* », Belmont : Wadsworth Publishing Company.

Bataille-Chedotel, F., Huntzinger, F. (2005). « *L'entrepreneuriat collectif : modèle unique ou gouvernances multiples ?* », *Économie et solidarités*. Volume 35, n° 1-2, Presses de l'Université du Québec, p. 48-64.

Batibonak, S. (2000). « *J'entreprends donc je suis. La médiation entrepreneuriale de l'affirmation de la femme* », *La Biographie sociale du sexe. Genre, Société, et politique au Cameroun*, in Luc Sindjoun (dir.), Paris/Dakar, Karthala/CODESRIA, p. 232-271.

Baumol, W.J. (1990). « *Entrepreneurship, Productive, Unproductive an Destructive* », *Journal of Political Economy*. Volume 98, octobre, p. 893-921.

Baumol, W.J. (2004). « *Education for Innovation : Breakthroughs vs. Corporate Incremental Improvements* », *NBER papers*, n°5, Avril.

Baumol, W.J., Litan, R.E., Schramm, C.J. (2007). « *Good Capitalism, Bad Capitalism and the Economics of Growth and Prosperity* », Yale University Press, New Haven/London.

Beaucage, A., Bellemare, G. (2007). « *De la diversité du succès des expériences de travail autonome au Québec* ». *Recherches sociographiques*. Volume 48, n° 2, p. 11-36.

Beaucage, A., Laplante, N., Légaré, R. (2004). « *Le passage au travail autonome : choix*

imposé ou choix qui s'impose ». *Relations industrielles/Industrial relations*. Volume 59, n° 2, p.345-378.

Beauchamp, T.L., Bowie, N.E. (1979). « *Ethical Theory and Business* », Englewood Cliff, N.J. : Prentice-Hall.

Becker, B., Gassman, O. (2006). « *Gaining Leverage Effect From Knowledge Modes Within Corporate Incubators* », *R&D Management*. Volume 36, n° 1, p. 1-16.

Becker, B., Gassman, O. (2005). « *Toward a Ressource-Based View of Corporate Incubators* », *International Journal of Innovation Management*. Volume 11, n° 1, p. 19-45.

Becker, G.S. (1964). « *Human Capital* ». Chicago : University of Chicago Press.

Belletante, B., Levratto, N., Paraque, B. (2001). « *Diversité économique et modes de financement des PME* ». L'Harmattan (voir « *Une présentation de l'ouvrage — Diversité économique et modes de financement des PME, Humanisme et Entreprise* — n° 249, octobre.

Bennett, S. (1991). « *Ecopreneuring : the complete guide to small business opportunities from the environmental revolution* ».

Benzing, C., Chu, H.M., Kara, O. (2009). « *Entrepreneurs in Turkey : A factor analysis of motivations, success factors, and problems* ». *Journal of Small Business Management*. Volume 47, n° 1, p. 58-91.

Berthold, N., Neumann, M. (2008). « *The motivation of entrepreneurs : are employed managers and self-employed owners different ?* », *Intereconomics*. Volume 43, n° 4, p. 236-244.

Bhattacharjee, A., Bonnet, J., Le Pape, N., Renault, R. (2010). « *Entrepreneurial motives and performance : Why might better educated entrepreneurs be less successful?* », *Working Paper TEPP*, n° 9.

Binet, M. E. Facchini, F., Koenig, M. (2010). « *Les déterminants de la dynamique entrepreneuriale dans les régions françaises (1994-2003)* », *Canadian Journal of regional science/Revue Canadienne de science régionale (en ligne)* ISSN 1925-2218. Volume 33 (Special Issue/ Numéro spécial) p. 27-38, p. 73-88.

Birkinshaw, J., Hansen, M. T. (2007). « *The Innovation Value Chain* ». *Harvard Business Review*. Volume 85, n° 6, p. 121-130.

Blau, P. (1964). « *Exchange and Power in Social Life* », John Wiley, New York.

Block, J., Sandner, P. (2009). « *Necessity and Opportunity Entrepreneurs and their Duration in Self-employment : Evidence from German Micro Data* », *Journal of Industry, Competition and Trade*. Volume 9, p. 117-137.

Block, J., Wagner, M. (2010). « *Necessity and Opportunity Entrepreneurs in Germany : Characteristics and Earnings Differentials* », *Schmalenbach Business Review*. Volume 62, p. 154-174.

Boden, Jr, R. (1999). « *Gender inequality in wage earnings and female self-employment selection* », *The Journal of Socio-Economics*. Volume 28, n° 3, p. 351-364.

Boissin, J. P., Emin, S. (2007). « *Les étudiants et l'entrepreneuriat : l'effet des formations* », *Gestion 2000*, mai-juin 2007, p. 25-40.

Boling, T. E. (1978). « *The Management Ethics « Crisis » : an Organizational Perspective* », *Academy of Management Review*. Volume 3, n° 2, p. 360-365.

Boluk, K. A., Mottiar, Z. (2014). « *Motivations of Social Entrepreneurs : Blurring the social contribution and profits dichotomy* », *Social Enterprise Journal*. Volume 10, n° 1, p. 53-68.

Boncler, J., Hlady-Rispal, M., Verstraete, T. (2006). « Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale », *Revue de l'entrepreneuriat*. Volume 5, n° 2, p. 9-30.

Bonnet, J., Cieply, S., Dajardin, M. (2006). « Financial Constraints And Financial Relationships : The Case Of New French Firms », *Working paper de la Gate2Growth Finance Academia*.

Bonnet, J., Cussy, P. (2010). « High education, sunk costs and entrepreneurship », p. 37-53, in *The Entrepreneurial society: how to fill the gap between knowledge and innovation*, Edited by Jean Bonnet, Domingo García-Pérez-de-Lema, Howard Van Auken, 260 pages, Edward Elgar Publishing.

Bonnet, J., Garcia Perez-De-Lema, D., Van Auken, H. (2010). « The Entrepreneurial society : how to fill the gap between knowledge and innovation », edited by Jean Bonnet, Domingo García-Pérez-de-Lema, Howard Van Auken, 260 pages, Edward Elgar Publishing.

Bosma, N., Levie, J. (2009). « Global Entrepreneurship monitor », *Global Report*.

Boyle, E. (2007). « A process model of brand cocreation : brand management and research implications », *The Journal of Product and Brand Management*, n° 16, p. 122-131.

Braconnier, P. (2013). « Le sens du travail en économie sociale et solidaire. Apports d'Hannah Arendt et d'Amartya Sen pour une économie démocratique », dans « L'économie sociale et solidaire et le travail », L'Harmattan.

Bradley, D., Roberts, J. (2004). « Self-Employment and Job Satisfaction : Investigating the Role of Self-Efficacy, Depression, and Seniority », *Journal of Small Business Management*. Volume 42, n° 1, p. 37.

Brigl, M., Roos, A., Schmieg, F., Watten, D. (juin 2014). « Incubators, Accelerators, Venturing, and More : How Leading Companies Search for Their Next Big Thing », *Winning with Growth Series*, Boston Consulting Group. En ligne : https://www.bcgperspectives.com/content/articles/mergers_acquisitions_growth_incubators_accelerators_venturing_more_leading_companies_search_next_big_thing/ (Page consultée le 15 août 2014).

Brockhaus, R.H. (1980). « Risk-Taking Propensity of Entrepreneurs », *Academy of Management Journal*. Volume 23, p. 509-520.

Brodharg, C. (2000). « Agriculture durable, terroirs et pratiques alimentaires ». *Courrier de l'environnement de l'INRA*, n° 40.

Brush, C. G., Bruin, A. D., Welter, F. (2009). "A gender-aware framework for women's entrepreneurship". *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. Volume 1, n° 1, p. 8-24. doi : doi:10.1108/17566260910942318

Bruyat, C. (2001). « Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprises », *Revue de l'entrepreneuriat*. Volume 1, n° 1, p. 25-42.

Bryson, A., Gomez, R. (2005). « Why have workers stopped joining unions ? The rise in never membership in Britain », *British Journal of Industrial Relations*. Volume 43, n° 1, p. 67-92.

Burgelman, Robert, A. (1983). « A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm », *Administrative Science Quarterly*. Volume 28, n° 2, p. 223-244.

Burke, A. E., Fitzroy, F. R., M. A., N. (2002). « Self-employment Wealth and Job Creation : The Roles of Gender, Non-pecuniary Motivation and Entrepreneurial Ability », *Small Business Economics*. Volume 19, n° 3, p. 255-270.

- Busenitz, L.W. (1999). « Entrepreneurial risk and strategic decision making : it's a matter of perspective », *The Journal of Applied Behavioral Science*. Volume 35, n° 3, p. 325-340.
- Cantillon, R. (1755). « Essai sur la nature du commerce en général », Londres, Fetcher Gyler.
- Carricano, M., Poujol, F. (2008). *Analyse de données avec SPSS*, Pearson Education, p. 234.
- CAS (Centre d'analyse stratégique), (2011). « Business angels and venture capital in France : tax challenges », *La note d'analyse*, septembre 2011, n° 237, 12 pages.
- CASSAR, G. (2007). « Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth », *Entrepreneurship and Regional Development*. Volume 19, p. 89-107.
- Cennamo, L., Gardner, D. (2008). « Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit », *Journal of Managerial Psychology*. Volume 23, n° 8, p. 891-906.
- Chain Store Age (2007). « Gen Y's Eco-Attitude ».
- Chesbrough, H. (2003). « The Era of Open Innovation », *MIT Sloan Management Review*. Volume 44, n° 3, p. 35-41.
- Chesbrough, H., Morten, T., Hansen, N. N., Sull, D. N. (2000). « Networked Incubators : Hothouses of the New Economy », *Harvard Business Review*. Volume 44, n° 1, p. 64-84.
- Christensen, Clayton, M. (1997). « The Innovator's Dilemma », New York : Harper Collins Publisher, p. 286.
- Christensen, Clayton, M., Raynor, M. E. (2003). « The Innovator's Solution : Creating and Sustaining Successful Growth », Boston : Harvard Business School Publishing Corporation, p. 291.
- Chumpitaz Caceres, R., Vanhamme, J. (2003). « Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations », *Recherche et applications en marketing*. Volume 18, n° 2, p. 67-100.
- Cochran, J. (2007). « Generation Y Not Now? », *Franchising World*. Volume 39, n° 1, p. 91-94.
- Cohen, Wesley, M., Levinthal D. (1990). « Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*. Volume 35, n° 1, p. 128-152.
- Cohendet, P., Grandadam, D., Simon L. (2010). « Anatomy of the Creative City », *Industry and Innovation*. Volume 17, n° 1, p. 91-111.
- Cooper, A. (1971). « The founding of technologically-based firms », *The Center for Venture Management*, Milwaukee, Wisconsin.
- Cornet, A., Constantinidis, C. (2004). « Entreprendre au féminin. Une réalité multiple et des attentes différenciées », *Revue française de gestion*. Volume 30, n° 151, p. 127-143.
- Crampton, S. M., Hodge, J.W. (2007). « Generations in the Workplace : Understanding Age Diversity », *The Business Review*. Volume 9, n° 1, p. 16-22.
- Cromie, S. (1987). « Motivations of Aspiring Male and Female Entrepreneurs », *Journal of Occupational Behavior*. Volume 8, n° 3, p. 251-261.
- Curl, A. L., Sharpe, D. L., Noone, J. (2014). « Gender Differences in Self-employment of Older Workers in the United States and New Zealand », *J. Soc. & Soc. Welfare*, 41, 29.
- De George, R. T. (1990). « Business Ethics », Macmillan : New York.
- De George, R. T. (2005). « A History of Business Ethics », *The Third Biennial Global*

Conference on Business Ethics. 17-19 février. Santa Clara University. Texte disponible sur <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/conference/presentations/business-ethics-history.html> (mai 2015).

De Meuse, K. P., Vanderheiden, P. A., Bergmann, T. J. (1994). « Announced layoffs : Their effect on corporate financial performance », *Human Resource Management*. Volume 33, p. 509-530.

Deli, F. (2011). « Opportunity and Necessity Entrepreneurship : Local Unemployment and the Small Firm Effect », *Journal of Management Policy and Practice*. Volume 12, n° 4, p. 38-57.

Dennis, Jr., W. (1996). « Self-employment : When nothing else is available? », *Journal of Labor Research*. Volume 17, n° 4, p. 645-661.

Desmarais, R. (1984). « Considérations sur les notions de petite ville et de ville moyenne », *Cahiers de géographie du Québec*. Volume 28, n° 75, p. 355-364.

DeVaney, S. A., Kim, H. (2003). « Older self-employed workers and planning for the future », *The Journal of Consumer Affairs*. Volume 37, n° 1, p. 101-120.

Doeringer, P., Piore, M. (1971). « Internal labor markets and manpower analysis », Lexington, Massachusetts, D. C. Heath and Co.

Douglas, C. (1996). « L'espace rural canadien », Sainte-Foy, QC : Presses universitaires du Québec.

Doumbia, S., Meurs, D. (2003). « Quelle égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans le secteur moderne en Afrique ? L'exemple du Mali », dans la *Revue internationale du travail*. Volume 142 n° 3, Genève, BIT.

Duberley, J., Carrigan, M. (2012). « The career identities of 'mumpreneurs': Women's experiences of combining enterprise and motherhood », *International Small Business Journal*. Volume 31, n° 6.

Durand, T. (1997). « Savoir, savoir-faire et savoir-être, repenser les compétences de l'entreprise », *Actes de la conférence de Montréal*, p. 4

Edelman, L., Brush, C., Manolova, T., Greene P. (2010). « Start-up Motivations and Growth Intentions of Minority Nascent Entrepreneurs », *Journal of Small Business Management*. Volume 48, n° 2, p. 174-196.

Eisendhardt, K. M. (1989). « Building Theories From Case Study Research », *The Academy of Management Review*. Volume 14, n° 4, p. 532-550.

Elasrag, H. (2011). « Enhancing the competitiveness of the Arab SMEs », MPRA Paper n° 30018, posted 6 avril 2011, Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/30018/>.

Emin, S., Schieb-Bienfait, N. (2007). « Projets entrepreneuriaux de l'économie solidaire et sociale : proposition de nouveaux cadres d'analyse », *Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Sherbrooke.

European Commission (2014). Consulté le 28 juin 2014 sur http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_en.htm.

European Commission (2011). SBS Factsheet 2010-11, United Kingdom, DG Enterprise and Industry, Brussels, consulté le 20 juin 2014 sur http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/uk_en.pdf.

European Commission (2012). « A recovery on the horizon? », *Annual report on european SMEs*. Volume 2012/2013, p.10.

Fayolle, A. (2004). « Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre », Paris, Dunod.

Feldman, D. C., Bolino, M. C. (2000). « Career patterns of self-employed : career motivations

- and career outcomes », *Journal of Small Business Management*. Volume 38, n° 3, p. 53-67.
- Fenn, D. (2008). « Cool, Determined & Under 30 », Inc. Volume 30, n° 10, p. 97-105.
- Filion, L. J. (1997). « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME*. Volume 10, n° 2, p. 129-172.
- Fink, M. (2009). « L'autonomie est la solution pour sauver les universités », *Le Monde*, 17 février.
- Finnie, R., Laporte, C. (2003). « Setting up shop: Self-employment among Canadian college and university graduates », *Relations industrielles / Industrial Relations*. Volume 58, n° 1, p. 3-32.
- Foidart, M., Surlemont, B. (2009). « Il faut le vouloir pour le croître », *l'Expansion Entrepreneuriat*, n° 3, septembre.
- Fondation de l'Entrepreneurship (2015). « Indice entrepreneurial québécois 2015 ».
- Ford, S., Garnsey E., Probert D. (2009). « Evolving Corporate Entrepreneurship Strategy : Technology incubation at Phillips », *R et D Management*. Volume 40, n° 1, p. 81-90.
- Fortino, S. (2009). « L'apport des trajectoires sociales pour comprendre la précarité en féminin. L'exemple d'une recherche sur l'insertion professionnelle des chômeuses de longue durée », Université Paris 10 — Nanterre, CNRS-GTM et CRESPPA.
- Freeman, E., Gilbert, D. (1988). « Corporate strategy and the search for ethics », Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Garel, G., Mock E. (2012). « La fabrique de l'innovation ». Paris : Dunod. p. 192.
- Gelatt, H.B. (1989). « Positive uncertainty : A new decision-making framework for counseling », *Journal of Counseling Psychology*. Volume 36, n° 2, p. 252-256.
- Gellerman, S.W. (1986). « Why 'good' managers make bad ethical choices », *Harvard Business Review*. Volume 64, n° 4, p. 85-90.
- Gilad, B., Levine, P. (1986). « A Behavioral Model of Entrepreneurial Supply », *Journal of Small Business Management*, octobre, p. 45-53.
- Gilley, A., Waddell, K., Hall, A., Jackson, S.A., Gilley, J.W. (2015). « Manager Behavior, Generation, and Influence on Work-life Balance: an Empirical Investigation », *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20.
- Gioia, D. (1992). « Pinto Fires and Personal Ethics : A Script Analysis of Missed Opportunities », *Journal of Business Ethics*. Volume 1, n° 5-6, p. 379-389.
- Gioia, D. A., Corley, K.G., Hamilton, A.L. (2012). « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology », *Organizational Research Methods*. Volume 16, n° 1, p. 15-31.
- Golembievski, R.T. (1999). « Lessons from Downsizing : Some Things To Avoid and Other To Emphasize », *M@n@gement*. Volume 2, n° 3, p. 45-53
- Gomez-Breyse, M., Pedoni, S. (2012). « La formation-action comme mode d'accompagnement entrepreneurial, le cas de l'école de l'entrepreneuriat en économie sociale, regards croisés sur les pratiques de l'accompagnement entrepreneurial », *Actes de la deuxième rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs*, 19 janvier, Montpellier, p. 166-180.
- Green paper « Entrepreneurship in Europe », Commission of the European Communities, Brussels, 21 janvier 2003, Document based on COM(2003) 27 final.
- Hamimaz, R. (2009). « Le développement des produits du terroir au Maroc : quelques préalables ». In : Tekelioglu Y. (ed.), Ilbert H. (ed.), Tozan li S. (ed.). *Les produits de terroir*,

les indications géographiques et le développement local durable des pays méditerranéens. Montpellier : CIHEAM, 2009. p. 271-279 (Options méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens, n° 89).

Hamoumi, S. (2012). « La PME marocaine levier de développement économique et d'innovation », Rencontre des PME ibéro américaines et d'Afrique du Nord, Madrid 22 octobre 2012.

Hartung, P. J., Porfeli, E. J., Vondracek, F. W. (2008). « Career adaptability in childhood », *The Career Development Quarterly*. Volume 57, n° 1, p. 63-74.

Hartung, P. J.; Porfeli, E. J.; Vondracek, F. W. (2005). « Child vocational development : A review and reconsideration », *Journal of Vocational Behavior*. Volume 66, n° 3, p. 385-419.

Harvie, C. (2004). « East Asian SME Capacity Building, Competitiveness and Market Opportunities in a Global Economy », Working Paper 04-16, Department of Economics, University of Wollongong.

Hatch, M. J. (1997). « Organization theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives », Oxford University Press.

Heller Clain, S. (2000). « Gender Differences in Full-Time Self-Employment », *Journal of Economics and Business*. Volume 52, n° 1, p. 499-513.

Hessels, J., Van Gelderen, M., Thurik, R. (2008). « Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers », *Small Business Economics*. Volume 31, n° 3, p. 323-339.

Hill, S. A., Birkinshaw, J. (2014). « Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units », *Journal of Management*. Volume 40, n° 7, p. 1899-1931.

Hill, S., Birkinshaw, J. (2007). « Strategy-organizations in corporate venture units : Impact on performance and survival », *Journal of Business Venturing*. Volume 23, n° 4, p. 423-444.

Holland, J.H. (1992). « Complex Adaptive Systems », *Daedalus*. Volume 121, n° 1, p. 17-30.

Holmes, S., Smith, S., Cane, G. (1997). « Gender Issues in Home-Based Business Operation and Training : An Australian Overview », *Women in Management Review*. Volume 12, n° 2, p. 68-73.

Hopkins, W.E., Hopkins, S.A. (1999). « The Ethics of Downsizing : Perceptions of Rights and Responsibilities », *Journal of Business Ethics*. Volume 18, p. 145-156.

Site internet : <http://raisingentrepreneurs.org/blog/2009/05/27/gen-yentrepreneurs-how-do-they-mesure-up>.

Site internet : http://repub.eur.nl/publications/eco_man/erim/erim3/957613528/

Site internet : <http://www.chainstoreage.com/search.aspx>

Hughes, K. (2003). « Pushed or Pulled? Women's Entry into Self-Employment and Small Business Ownership », *Gender, Work and Organization*. Volume 10, n° 4, p. 433-454.

Hull, C., Rothenberg, S. (2008). « Firm Performance : The Interactions of Corporate Social Performance with Innovation and Industry Differentiation », *Strategic Management Journal*. Volume 29, p. 781-789.

Hundley, G. (2001). « Why women earn less than men in self-employment », *Journal of Labor Research*. Volume 22, n° 4, p. 817-829. doi : 10.1007/s12122-001-1054-3

INS (2011). « Jeunes et marché du travail au Cameroun en 2010 ». Enquête sur l'emploi et le secteur informel n° 2, thème 3 : genre et marché du travail au Cameroun, Yaoundé, INS.

INS/EESI 2 (2013). « Rapport genre et marché du travail », Yaoundé, INS.

Institut de la statistique du Québec (2013). « Population active, emploi et chômage, résultats selon le sexe, l'âge et le niveau d'études, Québec, Ontario et Canada ». Repéré à

http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/population-active-chomage/emploi_population.html

Institut de la statistique du Québec (2014). « Bulletin statistique régional, Laval ».

Institut de la statistique du Québec (2014). « Bulletin statistique régional, outaouais ».

Institut de la statistique du Québec (2015). « La population des régions administratives, des MRC et des municipalités du Québec en 2014 », par Martine St-Amour, Anne Binette Charbonneau et Dominique André.

Itani, H., Sidani, Y. M., Baalbaki, I. (2011). « United Arab Emirates female entrepreneurs : motivations and frustrations », *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. Volume 30, n° 5, p. 409-424.

Jaffe, A. B., Peterson, S. R., Portney, P.R., Stavins, R.N. (1995). « Environmental Regulation and the Competitiveness of US Manufacturing : What Does the Evidence Tell Us? », *Journal of Economic Literature*. Volume 33, n° 1, p. 132-163.

James, G. D. (1982). « The Crisis of American Business », *Journal of Business Ethics*. Volume 1, n° 4, p. 285-291.

Janssen, F. (2006). « Do managers characteristics influence the employment growth of SMEs? », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Summer. Volume 19, n° 3, p. 293-231.

Jayawarna, D., Rouse, J., Kitching, J. (2013). « Entrepreneur motivations and life course », *International Small Business Journal*. Volume 31, n° 1, p. 34-56.

Johanisson, B. (1987). « Beyond process and structure : social exchange networks », *International Studies of Management and Organization*. Volume 17, p. 3-23.

Johnson, J. A., Lopes, J. (2008). « The Intergenerational Workforce, Revisited », *Organization Development Journal*. Volume 26, n° 1, p. 31-36.

Jones, T.M. (1991). « Ethical decision making by individuals in organizations : An issue-contingent model », *Academy of Management Review*. Volume 16, n° 2, p. 366-395.

Juravich, T. (2007). « Beating Global Capital. A Framework and Method for Union Strategic Corporate Research and Campaigns », in. Kate Bronfenbrenner (ed.) *Global Unions : Challenging Global Capital Through Cross-Border Campaigns*. Ithaca, NY : Cornell University Press.

Katherine, C. L., Deshpande, S. Bjornlund, H. Hunter, G. (2013). « Extending stakeholder theory to promote resource management initiatives to key stakeholders : A case study of water transfers in Alberta, Canada », *Journal of Environmental Management*. Volume 129, n° 2013, p. 81-91.

Kautonen, T., Palmroos, J. (2010). « The impact of a necessity-based start-up on subsequent entrepreneurial satisfaction », *International Entrepreneurship Management Journal*. Volume 6, p. 285-300.

Keil, T., Gunther McGrath R., Tukiainen, T. (2009). « Gems From the Ashes : Capability Creation and Transformation in Internal Corporate Venturing », *Organization Science*. Volume 20, n° 3, p. 601-620.

Kirchoff, B. A. (1996). « Self-employment and Dynamic Capitalism », *Journal of Labor Research*,. Volume 17, no 4, p. 627-643.

Kirkwood, J. (2009). « Motivational Factors in a Push-Pull Theory of Entrepreneurship », *Gender in Management : An International Journal*. Volume 2, n° 5, p. 346-364.

Kirzner, I. M. (2009). « The alert and creative Entrepreneur: a clarification », *Small Business Economics*. Volume 32, n° 2, february, p. 145-152.

- Knight, F. (1921). « Risk, Uncertainty and Profit », New York, Houghton Mifflin.
- Kochan, T. A., Katz, H. C., McKersie, R. B. (1993). « The transformation of american industrial relations », ILR Cornell University Press.
- Krueger, N. F. (1993). « The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability », *Entrepreneurship Theory & Practice*, fall, p. 5-20.
- Krueger, N. F., Kickul, J. (2006). « So you thought the Intentions Model was simple? Navigating the complexities and interaction of cognitive Style, Culture, Gender, Social norms and Intensity on the pathway to Entrepreneurship », communication présentée à la conférence de l'Association américaine de la petite Entreprise et de l'entrepreneuriat (US Association Small Business and Entrepreneurship Conference).
- La vie des Idées.fr : http://www.laviedesidees.fr/IMG/pdf/20140610_mondede2050.pdf
- Le Boterf, G. (2001). « Les facteurs explicatifs de l'intérêt actuel pour les compétences. Construisez les compétences individuelles et collectives », éditions de l'organisation, Paris.
- Lee, L., Wong, P. K., Foo, M. D., Leung, A. (2011). « Entrepreneurial intentions : The influence of organizational and individual factors », *Journal of Business Venturing*, 26(1), p. 124-136. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.04.003>.
- Liao, J., Welsch, H., Pistrui, D. (2001). « Environmental and Individual Determinants of Entrepreneurial Growth : an Empirical Examination », *Journal of Enterprising Culture*. Volume 9, n° 3, p. 253-272.
- Liikanen, E. (2003). « Entrepreneurship in Europe », *Conference on Entrepreneurship/SME Package*, Brussels, 22 janvier.
- Loscocco, K. (1997). « Work-Family Linkages among Self-Employed Women and Men », *Journal of Vocational Behavior*. Volume 50, n° 2, p. 204-226.
- Loveman, G., Sengenberger, W. (1991). « The Re-emergence of Small-Scale Production : An International Perspective », *Small Business Economics*, n° 3, p. 1-38.
- Léger-Jarnou, C. (2008). « Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes. Théories et pratiques », *Revue française de gestion*. Volume 185, n° 5, p. 161-174.
- Lévy-Tadjine, T., Paturel R. (2008). « Ensemble, à plusieurs ou en commun ? Proposition d'un cadre conceptuel et d'une typologie pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe », CIFPME.
- Mainiero, L. A., Sullivan, S. E. (2005). « Kaleidoscope careers : An alternate explanation for the "opt-out" revolution », *Academy of Management Executive*. Volume 19, p. 106-123.
- March, J. (1991). « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*. Volume 2, n° 1, p. 71-87.
- Marchesnay, M. (2001). « Les PME de terroir : entre "géo" et "clio" stratégies », *Entreprises et histoire*, 2001/2 n° 28, p. 51-63. DOI : 10.3917/eh.028.0051.
- Marchesnay, M. (2008). « Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France : naissance, connaissance, reconnaissance », *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*. Volume 21, n° 2, p.145-168.
- Mc Cormick, E., Tiffin J. (1974). « Industrial psychology », (6^e édition), Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Mc Mullen, J., Bagby, D., Palich, L. (2008). « Economic Freedom and the Motivation to Engage in Entrepreneurial Action », *Entrepreneurship Theory and Practice*, septembre, p. 875-895.
- McVea, J.F., Freeman, R.E. (2005). « A names-and-faces approach to stakeholder management : how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and

entrepreneurial strategy together », *Journal of Management Inquiry*. Volume 14, n° 1, p. 57-69.

Miller, D., Toulouse, J., (1986). « Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms », *American Journal of Small Business*. Volume 10, p. 47-62.

Ministry of Agriculture and Maritime Fishing (2011). « Branch Development Sectors Production - Local products in Morocco », édition avril 2011.

Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance du Nouveau-Brunswick (MEDPE) (2011). « Profil de sortie — Définitions ». Récupéré le 20 avril 2015 de : http://www.gnb.ca/0000/publications/CommEcoleFran/ECNB_Profil_de_sortie-d%C3%A9finitions.pdf.

Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance du Nouveau-Brunswick (MEDPE) (2014). Liens entre le développement vie-carrière et l'esprit d'entreprendre dans les écoles communautaires entrepreneuriales. Récupéré le 20 avril 2015 de : <http://www.gnb.ca/0000/publications/CommEcoleFran/ECNB%20Liens%20vie-carriere%20et%20esprit%20d'entreprendre.pdf>

Moore, C. S., Mueller, R. E. (2002). « The transition from paid to self-employment in Canada : the importance of push factors », *Applied Economics*. Volume 34, n° 6, p. 791-801.

Morin, E. (2000). « Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur », *Seuil*.

Moscovici, S. (1997). « Des représentations collectives aux représentations sociales : éléments pour une histoire », *Les représentations sociales*, éd. D. Jodelet, p. 79-103. Paris : Presses universitaires de France.

Nelson, D. (2004). « The role of SMEs for development : a literature review », *ERSA 2004 Congress, « Regions and Fiscal Federalism »*.

Nonaka, I. (1989). « Creating Organizational Order Out of Chaos : Self-Renewal in Japanese Firms », *California Management Review*. Volume 30, n° 3, p. 57-74.

Noorderhaven, N.G., Thurik, A.R., Wennekers, A.R.M., Van Stel, A.J. (2004). « The Role of Dissatisfaction and Per Capita Income in Explaining Self-Employment across 15 European Countries », *Entrepreneurship Theory and Practice*. Volume 28, n° 5, p. 447-466.

Office of the United States Trade Representative (Executive Office of the President), (2014). Consulté le 5 juillet 2014 sur <http://www.ustr.gov/trade-topics/small-business>

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), (2003). « Entrepreneurship and local Economic development – program and policy recommendations », Paris, France.

O'Connor, Colarelli, G., DeMartino, R. (2006). « Organizing for Radical Innovation : An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms », *Journal of Product Innovation Management*. Volume 23, p. 475-497.

O'Reilly III, C., Tuschman, M. L. (2004). « The Ambidextrous Organization », *Harvard Business Review*. Volume 82, n° 4, p. 74-81.

O'Reilly III, C., Tuschman, M. L. (2008). « Ambidexterity as a Dynamic Capability : Resolving The Innovator's Dilemma », *Research in Organizational Behaviour*. Volume 28, p. 185-206.

Parasuraman, S., Simmers, C. (2001). « Type of employment, work-family conflict and well-being : A comparative study », *Journal of Organizational Behavior*. Volume 22, n° 5, p. 551-568.

Peel, S., Inkson, K. (2004). « Contracting and careers : choosing between self and organizational employment », *Career Development International*. Volume 9, n° 6, p. 542-558.

Peemans, J.-Ph. (2002). « Le développement des peuples face à la modernisation du

monde. Les théories du développement face aux histoires du développement "réel" dans la seconde moitié du XXe siècle », Louvain-la-Neuve, Paris, Academia-Bruylant, L'Harmattan.

Pepin, M. (2011). « L'entrepreneuriat en milieu scolaire : de quoi s'agit-il ? », *McGill Journal of Education*. Volume 46, n° 2, 2011, p. 303-326.

Pepin, M. (2013). « Les fondements éducatifs de l'entrepreneuriat scolaire au primaire et au secondaire », dans G. Samson (sous la direction de), *Les retombées de l'entrepreneuriat éducatif*, Presses de l'Université du Québec, p. 169-189.

Peredo, A. M., McLean, M. (2006). « Social entrepreneurship : A critical review of the concept, *Journal of World Business* », Volume 41, n° 1, p. 56-65.

Pettersen, N., Jacob, R. (1992). « Comprendre le comportement de l'individu au travail : un schéma d'intégration », Ottawa, Éditions Agence d'Arc.

Pfeiffer, F., Reize, F. (2000). « Business Startups by the Unemployed - an Econometric Analysis Based on Firm Data », *Labour Economics*. Volume 7, p. 629-663.

Pines, M.-A., Schwartz, D. (2008). "Now you see them, now you don't : gender differences in entrepreneurship". *Journal of Managerial Psychology*. Volume 23, n° 7, p. 811-832.

Place aux compétences (2015). « Mission et vision ». Récupéré le 26 avril 2015 de : <http://www.pacnb.org/index.php/fr/a-propos/mission-et-vision>

PNUD (2010). « Rapport mondial sur le développement humain. La vraie richesse des nations : les chemins sur le développement humain », New York, PNUD.

Polge, M. (2003). « Petite entreprise et stratégie de terroir », *Revue française de gestion*, 2003/3, n° 144, p. 181-193. DOI : 10.3166/rfg.144.181-193.

Postel, N., Rousseau, S. (2008). « RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions ». *M@n@gement*. Volume 11, n° 2, p. 137-160.

Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004). « Co-Creating Unique Value With Customers », *Strategy + Leadership*. Volume 32, n° 3, p. 4-9.

Press, I. (1969). « Ambiguity and Innovation : Implications for the Genesis of the Culture Broker », *American Anthropologist*. Volume 71, n° 2, p. 205-217.

Quinn, J. B. (1971). « Next Big Industry : Environmental Improvement », *Harvard Business Review*. Volume 49, n° 5, p.120-131

Radas, S., Bozic, L. (2009). « The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy », *Technovation* 29 (2009), p. 438–450.

Raising Entrepreneurs (2009). « Gen Y Entrepreneurs - How Do They Measure Up? ».

Ramaswamy, V., Gouillart, F. (2010). « The Power of Co-Creation », *Free Press : New York*, p. 276.

Rastoin, J.-L., Vissac-Charles, V. (1999). « Le groupe stratégique des entreprises de terroir ». *Revue internationale PME*. Volume 12, n° 1-2, p. 193-200.

Reid, G. C., Smith, J. A. (2000). « What Makes a New Business Start-up Successful? », *Small Business Economics*. Volume 4, p. 165-182.

Rey-Martí, A., Tur Porcar, A., Mas-Tur, A. (2015). « Linking female entrepreneurs motivation to business survival », *Journal of Business Research*. Volume 68, n° 4, p. 810-814. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.033>

Reynolds, P., Bygrave, W., Autio, E., Cox, L., Hay, M. (2002). « Global Entrepreneurship Monitor », 2002 Executive Report, Babson College, Ewing Marion Kauffman Foundation, and London Business School.

Robichaud, Y., McGraw, E., Cachon, J.C., Haq, R. (2013). « L'influence des motivations

entrepreneuriales sur la performance des PME », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. Volume 26, n° 4, p. 409–428.

Ross, I. (1980). « How Lowless Are Big Companies ? », *Fortune*, p. 56-58, p. 62-64.

Saunila, M., Ukko, J. (2012). « A Conceptual Framework for the Measurement of Innovation Capability And it's Effects », *Baltic Journal of Management*. Volume 7, n° 4.

Savickas, M.L. (1997). « Career Adaptability : An integrative construct for life-span, life-space theory », *The Career Development Quarterly*. Volume 45, n° 3, p. 247-259.

Say, J. B. (1841). « *Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses* », Paris, Guillaumin.

Schumpeter, J. A. (1934). « *The Theory of Economic Development* », Cambridge, MA, US, Harvard University Press.

Senderovitz, M. (2009). « How are SMEs Defined in Current Research? » (AGSE).

Senor, D., Singer, S. (2010). « What Next for the Start-Up Nation? », *The Wilson Quarterly*. Volume 34, n° 3, p. 62-66.

Shane, S., Locke, E., Collins, C. (2003). « Entrepreneurial Motivation », *Human Resource Management Review*. Volume 13, p. 257-279.

Shane, S., Venkataraman, S. (2000). « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *The Academy of Management Review*. Volume 25, n° 1, p. 217-226.

Shapero, A. (1975). « The displaced, uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*. Volume 9, n° 6, p. 83-88.

Shapero, A., Sokol, L. (1982). « The Social Dimension of Entrepreneurship », dans C. Kent, Sexton, D., Vesper, K. (Ed.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, Inc.

Shwu-Ing, W., Chiao-Ling, L. (2011). « The Influence of Innovation Strategy and Organizational Innovation on Innovation Quality and Performance », *The International Journal of Organizational Innovation*. Volume 3, n° 4, p. 45-81.

Sidik, I.G. (2012). « Conceptual framework of factors affecting SME development : Mediating factors on the relationship of entrepreneur traits and SME performance », *Procedia Economics and Finance* 4, p. 373 – 383.

Singh, G., DeNoble, A. (2003). « Early Retirees As the Next Generation of Entrepreneurs », *Entrepreneurship Theory and Practice*. Volume 27, n° 3, p. 207-226. doi: 10.1111/1540-8520.t01-1-00001.

Solesvik, M. Z. (2013). « Entrepreneurial motivations and intentions : investigating the role of education major », *Education + Training*. Volume 55, n° 3, p. 253-271.

Spring Singapore tiré de <http://www.spring.gov.sg/aboutus/pi/pages/performance-indicators.aspx>, consulté le 30 juin 2014.

Stam, E. (2008). « Entrepreneurship and Innovation Policy », *Jena Economic Research Papers*, 006, Friedrich-Schiller-University Jena, Max-Planck-Institute of Economics.

Standing, G. (1989). « Global feminization through flexible labour », *Recherches pour le programme mondial de l'emploi*, document de travail n° 31, WEP 2-43/WP.31, Genève, BIT.

Starr, J. A., MacMillan, I. C. (1990). « Resource cooptation via social contracting : resource acquisition strategies for new ventures », *Strategic Management Journal*, n° 11, p. 79-92.

Stoner, C., Fry, F. (1982). « The Entrepreneurial Decision : Dissatisfaction or Opportunity? », *Journal of Small Business Management*. Volume 20, p. 39-44.

Storey, D., Greene, F. (2010). « *Small Business and Entrepreneurship* », Pearson Education

Limited.

Sullivan, S. E., Baruch, Y. (2009). « *Advances in Career Theory and Research : A Critical Review and Agenda for Future Exploration* », *Journal of Management*. Volume 35, n° 6, p. 1542-1571. doi: 10.1177/0149206309350082

Sullivan, S. E., Mainiero, L. (2008). « *Using the Kaleidoscope Career Model to Understand the Changing Patterns of Women's Careers : Designing HRD Programs That Attract and Retain Women* », *Advances in Developing Human Resources*. Volume 10, n° 1, p. 32-49. doi: 10.1177/1523422307310110.

Sullivan, S. E., Mainiero, L. A. (2007). « *The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues : Theory-driven implications for human resource management* », *Career Development International*. Volume 12, n° 3, p. 238 - 263.

Surlemont, B., Kearney, P. (2009). « *Pédagogie et esprit d'entreprendre* », De Boeck, Bruxelles.

Séguin, F., Hafsi, T., Demers, C. (2009). « *Le management stratégique : de l'analyse à l'action* », Montréal, éditions Transcontinental.

Tchouassi, G. (2002). « *Entreprendre au féminin au Cameroun : possibilités et limites* », dans *Actes du 2e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Bordeaux, p. 509-521.

Tedmanson, D., Verduyn, K., Essers, C., Gartner, W. B. (2012). « *Critical perspectives in entrepreneurship research* », *Guest Editors - Organization*, septembre. Volume 19, n° 5, p. 531-541.

Teece, D. J. et coll. (1997). « *Dynamic Capabilities and Strategic Management* », *Strategic Management Journal*. Volume 18, n° 7, p. 509-533.

Thorelli, H. (1986). « *Networks : Between markets and hierarchies* », *Strategic Management Journal*, n° 7, p. 37-51.

Thurik, A.R., Dejardin, M. (2011). « *The impact of culture on entrepreneurship* », January-February, www.europeanbusinessreview.com.

Thurik, A. R., Carree, M. A., Van Stel, A., Audretsch, D. B. (2008). « *Does self-employment reduce unemployment* », *Journal of Business Venturing*. Volume 23, n° 6, p. 673-686.

Thurik, A. R., Stam, E., Audretsch, D. B. (2013). « *The rise of the entrepreneurial economy and the future of dynamic capitalism* », *Technovation*. Volume 33, p. 302-310.

Tremblay, D.-G., Genin, É. (2008). « *Money, work-life balance and autonomy : Why do IT professionals choose self-employment?* », *Applied Research in Quality of Life*. Volume 3, n° 3, p. 161-179.

Trevor-Roberts, E. (2006). « *Are you sure? The role of uncertainty in career* », *Journal of Employment Counseling*. Volume 43, n° 3, p. 98-116.

Trommsdorff, Drüner (2012). « *Success Factors Corporate Venturing* », Slideshare. En ligne : <http://fr.slideshare.net/td-berlin/success-factors-corporate-venturing-10938293>. Page consultée le 15 mai 2015.

UNESCO (2014). Consulté le 18 juillet 2014 depuis United Nations Economy Commission for Africa Office for North Africa (2008). « *SMEs actors for Sustainable Development in North Africa* », CEA-AN/PUB/08/2.

Uy, M. A., Chan, K.-Y., Sam, Y. L., Ho, M.-R., Chernyshenko, O. S. (2015). « *Proactivity, adaptability and boundaryless career attitudes : The mediating role of entrepreneurial alertness* », *Journal of Vocational Behavior*. Volume 86, p. 115-123.

Van Praag, M., Van Der Sluis, J. (2006). « *Returns to education for entrepreneurs* », Chapter 4 in « *Human Capital : Moving the Frontier* », eds Joop Hartog and Henriette Maassen Van

Den Brink, Cambridge University Press (co-author Justin van der Sluis).

Van Praag, M., Van Witteloostuijn, A., Van Der Sluis, J. (2013). « The higher returns to formal education for entrepreneurs », *Small Business Economics*. Volume 40, p. 375–396.

Vendryes, T. (2014). « Le monde en 2050 », Entretien avec Jean Fouré, Lionel Fontagné, Agnès Bénassy-Quéré.

Verheul, I., Thurik, R., Hessels, J., Van Der Zwan, P. (2010). « Factors Influencing the Entrepreneurial Engagement of Opportunity and Necessity Entrepreneurs », *SCALES, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, march.

Verstraete T., Fayolle, A. (2004). « Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat », *C.I.F.E.P.M.E.*, Montpellier.

Verstraete, T. (2002). « Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche », *Les Éditions de l'ADREG*, janvier. ISBN : 2-9517007-0-3

Verstraete, T. (2003). « Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : $PhE = f[(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$ », *Éditions de l'ADREG*.

Viscusi, W.K., Hersch, J. (1990). « The Market Response to Product Safety Litigation », *Journal of Regulatory Economics*. Volume 2, p. 215-230.

Vivarelli, M. (2004). « Are All the Potential Entrepreneurs So Good? », *Small Business Economics*. Volume 23, p. 41-49.

Walther R. et al. (2006). « La formation professionnelle en secteur informel », *Rapport sur l'enquête de terrain au Cameroun*, Paris, AFD.

Wang, C.L., Pervaiz K. A. (2007). « Dynamic Capabilities : A Review and Research Agenda », *International Journal of Management Reviews*. Volume 9, n° 1, p. 31-51.

Wenerfelt, B. (1984). « A Ressource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, p. 171-180.

Wennekers, S. (2006). « Entrepreneurship at Country Level : Economic and Non-Economic Determinants », *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*.

World Bank (2013), *Doing Business* (2014). « Comprendre les régulations pour les petites et moyennes entreprises », Washington : Groupe de la Banque mondiale. DOI : 10.1596/978-0-8213-9984-2.

World Bank (2013), *Doing Business* (2013). « Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises », Washington, DC : World Bank Group. DOI: 10.1596/978-0-8213-9615-5.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2007). « Promoting SMEs for Sustainable Development », juillet 2007, p. 2.

Worrel, D. L., Davidson, W. N., Sharma, V. M. (1991). « Layoff announcements and stockholder wealth », *Academy of Management Journal*. Volume 34, p. 662-678.

Xu, H., Ruef, M. (2004). « The myth of the risk-tolerant entrepreneur », *Strategic Organization*. Volume 2, n° 4, p. 331-355.

Yin, R. K. (2014). « Case Study Research : Case Study and Methods », Thousand Oaks, California : Sage Publications, 5^e édition, p. 282.

Zahra, S. A., George, G. (2002). « Absorptive Capacity : A Review, Reconceptualization, and Extension », *The Academy of Management Review*. Volume 27, n° 2, p. 185-203.

Zamo, A. C. (2012). « Genre, Emplois, et Salaires sur le marché du travail camerounais », Yaoundé, CREA.

Zanakis, S., Renko, M., Bullough, A. (2012). « Nascent Entrepreneurs and the Transition to Entrepreneurship : Why Do People Start New Businesses? », *Journal of Developmental*

Entrepreneurship. Volume 17, n° 1, p. 1-25.

Zhao, H., Seibert, S. E., Hills, G. E. (2005). « *The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions* », *Journal of Applied Psychology*. Volume 90, n° 6, p. 1265-1272. doi : 10.1037/0021-9010.90.6.1265.

Širec, K., Močnik, D. (2012). « *Gender specifics in entrepreneurs, personal characteristics* », *Journal for East European Management Studies*. Volume 17, n° 1, p. 11-39.



Travail & **E**mploi
Work and Employment



UNIVERSITÉ
LAVAL

Courriel | gabriel.chirita@hec.ca

Site Web | iebn.hec.ca